

BAB IV

PENINGKATAN MEDIA CETAK JAKIM

Dalam bab tiga yang lalu, telah diuraikan masalah-masalah yang dihadapi oleh JAKIM dalam pelaksanaan aktiviti penerbitan media cetaknya. Masalah-masalah tersebut merupakan masalah dalaman yang perlu diatasi supaya perjalanan aktiviti berkenaan dapat bergerak dengan licin dan berkesan. Oleh itu dalam bab empat ini akan dikemukakan langkah-langkah yang patut diambil oleh JAKIM ke arah memperbaiki kelemahan yang wujud itu dengan melihat masalah-masalah persekitaran yang menjadi cabaran kepada cita-cita dakwah melalui media cetak ini. Seterusnya dalam bab ini juga akan dikemukakan cadangan-cadangan bagi meningkatkan lagi usaha yang telah dijalankan.

4.1. Cita-Cita Dan Cabaran Media Cetak JAKIM

Penampilan usaha media cetak JAKIM adalah untuk berdakwah, iaitu menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam. Justeru itu JAKIM telah menetapkan objektif aktiviti penerbitan media cetaknya untuk memperkayakan bahan bacaan berunsur Islam dalam pelbagai bidang bagi membangunkan pemikiran ummah dan menyebarkan dakwah. Cita-cita murni yang dihasratkan ini memerlukan iltizam yang tinggi di kalangan para petugasnya untuk menyelesaikan segala permasalahan yang wujud dalam masyarakat dengan melaksanakan tugas secara cekap dan berkesan.¹

¹Kenyataan ini disebut dengan jelas dalam analisis keperluan dasar aktiviti penerbitan JAKIM bagi tahun 1997. Lihat Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (1997a): 5.

4.1.1. Permasalahan Yang Wujud

Inisiatif JAKIM menjadikan penerbitan media cetak sebagai satu daripada aktiviti dakwahnya mempunyai alasan-alasan tertentu. Antaranya ialah untuk memperjelaskan tentang ajaran Islam dan mengatasi masalah yang timbul dalam masyarakat meliputi aspek-aspek akidah, syariah dan akhlak.

Dalam konteks dakwah Islam, membentuk akidah ialah mengajar manusia berfikiran benar terhadap Allah, tuhan yang mencipta alam ini, dan menanamkan semaksimum mungkin rukun iman. Ini adalah asas pembentukan peribadi seseorang muslim yang menjadi titik tolak dalam menentukan langkah selanjutnya. Setelah iman sudah jelas dan sempurna, langkah seterusnya ialah peringkat amalan. Seseorang pendakwah atau organisasi yang melaksanakan tugas dakwah, mereka perlu berusaha mewujudkan asas iman itu dalam bentuk amal ibadat, budi pekerti dan tingkah laku keislaman yang sebenar. Amalan yang dilakukan itu hendaklah berlandaskan kehendak syarak. Selanjutnya aspek yang ketiga dalam tugas dakwah ialah sentiasa memastikan perilaku atau akhlak orang ramai berjalan lurus di atas landasan Islam dan tidak mengabaikan mereka daripada memberi pengajaran Islam secara utuh dan mapan.¹

Antara permasalahan yang berbangkit dalam aspek pembentukan akidah ialah masih terdapat penyelewengan yang dikembangkan melalui ajaran-ajaran salah. Masalah ini merupakan salah satu agenda yang perlu diatasi oleh JAKIM. Sehingga tahun 1995, terdapat 57 ajaran salah yang telah dikenal pasti bergiat di negara ini. Daripada bilangan tersebut terdapat empat kumpulan ajaran salah yang

¹Berhanundin Abdullah (1997): 70.

dipelopori oleh warga negara asing, dan 32 yang lainnya dipelopori oleh warga tempatan tetapi ajaran berkenaan didatangkan dari negara asing termasuk Indonesia, Singapura dan Thailand. Manakala bakinya sebanyak 21 kumpulan lagi adalah diasaskan oleh penduduk tempatan.¹

Dalam masalah amalan syariat dan akhlak pula, contoh-contoh masalah yang berbangkit ialah berlaku pelbagai kesalahan jenayah dan masalah sosial dalam masyarakat. Daripada maklumat yang dilaporkan dalam media-media cetak dan elektronik, fenomena ini banyak melibatkan orang Islam sama ada golongan remaja, belia atau dewasa. Gambaran yang dapat dilihat ialah masalah ini telah mencapai tahap yang serius. Sebagai contoh, perangkaan mengenai kesalahan jenayah mengikut umur dari tahun 1990 hingga 1994 menunjukkan bahawa 14,089 kes kesalahan jenayah yang berlaku, hampir 60 peratus dilakukan oleh golongan remaja dari kumpulan umur 15 hingga 18 tahun, dan hampir 35 peratus dilakukan oleh kanak-kanak dalam lingkungan umur 13 hingga 15 tahun. Bilangan tangkapan mengikut bangsa dan jantina, didapati kumpulan remaja daripada bangsa Melayu terletak dalam kadar peratusan yang tinggi iaitu 57 peratus, diikuti oleh bangsa Cina 20 peratus, 13 peratus India dan 10 peratus bangsa-bangsa lain. Kes buang bayi juga banyak melibatkan orang Islam. Kes buang bayi yang dilaporkan pada tahun 1988 ialah sebanyak 18 kes, tetapi pada tahun 1993 meningkat kepada 55 kes dengan pecahan 35 bayi Melayu, 16 bayi India dan 4 bayi Cina.²

Dalam satu kajian yang dibuat mengenai permasalahan sosial pekerja kilang di Selangor oleh Prof. Dr. Fatimah Daud dari Jabatan Sosiologi dan Antropologi,

¹Untuk melihat senarai ajaran salah tersebut, sila lihat Lampiran 25.

²Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri (1996c): 9.

Universiti Malaya ke atas 1,553 pekerja kilang, didapati kira-kira 11 peratus daripada pekerja kilang yang bertunang pada masa yang sama menjadi perempuan simpanan kepada orang lain, manakala 58 peratus terbabit dengan khalwat, perbuatan sumbang, bersekedudukan atau berzina. Angka-angka ini turut melibatkan orang-orang Melayu Islam kerana majoriti pekerja di sektor perkilangan adalah orang-orang Melayu. Menurut sumber dari Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, jumlah pekerja di sektor perkilangan pada tahun 1995 ialah 2,055,200 orang. Daripada jumlah tersebut 1,040,000 adalah Melayu, 635,000 Cina, 242,500 India dan 137,700 bangsa-bangsa lain.¹ Fenomena lain dalam perihal kepincangan amalan syariat dan akhlak dalam masyarakat umat Islam di negara ini ialah kesalahan zina, rogol, perbuatan sumbang di kalangan mahram, budaya lepak dan sebagainya yang sentiasa didedahkan melalui media massa.

Daripada contoh-contoh permasalahan akidah, kesalahan jenayah dan masalah sosial, serta perihal kepincangan akhlak yang disebutkan di atas, orang-orang Melayu yang beragama Islam adalah golongan yang ramai terlibat. Bagi mengatasi masalah berkenaan, langkah yang paling berkesan ialah membawa masyarakat kembali menghayati ajaran Islam. Antara pihak yang memikul tanggungjawab tersebut ialah JAKIM, dan salah satu usaha yang boleh dilakukan ialah dakwah melalui media cetak.

Selain wujudnya masalah persekitaran yang menjadi cabaran dalam pelaksanaan tugas dakwah melalui media cetak ini, JAKIM juga menghadapi masalah-masalah dalaman yang meliputi aspek-aspek pengeluaran, pengurusan, kewangan, persembahan isi dan bentuk fizikal, dan pemasaran seperti yang telah

¹ *Ibid.*

dihuraikan dalam bab tiga dahulu. Masalah-masalah tersebut juga perlu dilihat dalam merangka strategi perancangan dan pelaksanaan yang akan dilakukan.

4.1.2. Strategi Dakwah JAKIM Melalui Media Cetak.

Bagi memenuhi hasrat dakwah melalui media cetak, JAKIM mempunyai cita-cita menerbitkan sebanyak mungkin penerbitan berunsur Islam dalam pelbagai tajuk dan bidang. Dalam analisis keperluan dasar aktiviti penerbitan media cetak bagi tahun 1997, JAKIM telah menggariskan dua strategi pelaksanaan, iaitu strategi jangka pendek dan strategi jangka panjang.¹

Dalam strategi jangka pendek, JAKIM telah menyusun langkah-langkah seperti berikut :

- (1) Mendapat bantuan dan kerjasama dengan agensi-agensi luar yang berkemahiran untuk memastikan media cetak JAKIM dapat diterbitkan dengan lebih banyak dan berkualiti, dan dapat diedarkan dengan lebih berkesan;
- (2) Mengadakan kursus, bengkel dan ceramah untuk petugas-petugas di Bahagian Penerbitan JAKIM dengan tujuan menambahkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kemahiran dalam bidang berkenaan;
- (3) Menghantar petugas-petugas di Bahagian Penerbitan mengikuti kursus, bengkel atau seminar berkaitan bidang penerbitan yang dianjurkan oleh pihak-pihak lain;

¹Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (1997a): 5 - 8.

- (4) Manjalin hubungan yang erat dengan pusat-pusat pengajian tinggi khususnya di bahagian pengajian Islam bagi mendapatkan bahan-bahan kajian mengenai Islam untuk diterbitkan;
- (5) Memperkemarkan pengurusan pentadbiran Bahagian Penerbitan.

Dalam strategi jangka panjang pula, JAKIM telah menggariskan langkah-langkah seperti berikut :

- (1) Mewujudkan satu pasukan petugas penerbitan yang cekap dan mahir melalui penyusunan satu rangka latihan yang teratur meliputi kursus, bengkel, seminar, lawatan dan ceramah kepada pegawai-pegawai dan kakitangan di Bahagian Penerbitan;
- (2) Berusaha mendapatkan peruntukan kewangan tahunan yang selesa selaras dengan perancangan yang telah diatur;
- (3) Menyediakan kemudahan peralatan yang mencukupi;
- (4) Berusaha mewujudkan satu bahagian yang cukup kakitangan serta terlatih dan berpengalaman melalui pengisian semua jawatan yang diwujudkan dengan pegawai yang benar-benar berminat dalam bidang penerbitan dan berusaha sedaya upaya mengelakkan pertukaran pegawai tanpa sebab-sebab yang menasabah dan keperluan yang amat mustahak;
- (5) Menyusun perancangan pengeluaran dan pemasaran penerbitan yang kemas dan teratur meliputi perancangan jangka pendek dan jangka panjang;
- (6) Membanyakkan terbitan jualan dan percuma yang dapat meningkatkan kefahaman khalayak tentang Islam termasuk permasalahan semasa yang wujud dalam masyarakat hari ini;

- (7) Mewujudkan usaha bersama dengan kumpulan pakar dalam bidang penulisan bagi menghasilkan penulisan dan terjemahan yang bermutu tinggi;
- (8) Mewujudkan usaha bersama dengan syarikat-syarikat penerbitan bagi membanyakkan jenis terbitan.

Daripada penjelasan di atas, dapatlah disimpulkan bahawa dalam pelaksanaan usaha dakwah melalui media cetak, JAKIM berhadapan dengan pelbagai masalah dan cabaran. Masalah dan cabaran tersebut terdiri daripada masalah dalaman JAKIM sendiri dan juga cabaran-cabaran yang datang dari luar. Bagi menghadapi masalah dan cabaran tersebut, JAKIM mempunyai strategi pelaksanaannya tersendiri yang disusun dalam dua bentuk, iaitu strategi jangka pendek dan strategi jangka panjang. Strategi-strategi yang disusun itu menjadi garis panduan dalam pelaksanaan tindakan yang akan dilakukan khususnya bagi meningkatkan lagi kualiti perkhidmatannya.

4.2. Peningkatan Yang Perlu Dilakukan

Dalam ajaran Islam, usaha perubahan dalam urusan hidup kepada satu tahap yang lebih baik adalah satu perkara yang sangat dituntut. Hal ini jelas dapat difahami daripada firman Allah yang bermaksud :

"...Sesungguhnya Allah tidak mengubah apa yang ada pada sesuatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri...." ¹

¹Lihat al-Qur'an, al-Ra'd : 11

Menurut Dr. Ismail Ibrahim, perubahan yang boleh ditafsirkan daripada ayat tersebut ialah perubahan sikap dan pemikiran, perubahan tahap pencapaian kehidupan dan perubahan manusia dalam semua bidang kehidupan di dunia ini dalam melakukan persiapan mereka untuk menghadapi alam akhirat.¹ Hal ini merupakan satu dasar umum yang sangat penting diimplementasikan dalam segenap bidang kehidupan, termasuk usaha dakwah melalui media cetak yang dilakukan oleh JAKIM ini.

Dalam kajian ini, usaha peningkatan yang dimaksudkan meliputi dua perkara, iaitu meningkatkan mutu keluaran media cetak, dan meningkatkan mutu perkhidmatan, iaitu usaha-usaha bagi menghasilkan keluaran tersebut. Mutu atau kualiti dalam konteks perkhidmatan awam sama ada dalam aspek keluaran ataupun perkhidmatan, diertikan sebagai memenuhi kehendak-kehendak pelanggan dan *stakeholders* yang telah diterjemahkan kepada standard-standard kecemerlangan. Justeru itu sesuatu keluaran atau perkhidmatan yang menepati standard-standard yang ditentukan adalah keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti.²

Berdasarkan konsep ini dan strategi-strategi yang telah digariskan, usaha peningkatan yang perlu dilakukan dalam bidang penerbitan media cetak JAKIM ini dapat dipecahkan kepada dua tindakan. Tindakan pertama ialah berusaha sedaya mungkin mengatasi masalah-masalah dalaman yang wujud dan tindakan kedua ialah memilih langkah-langkah yang terbaik dan cadangan-cadangan baru untuk dilaksanakan. Kedua-dua langkah ini akan diuraikan melalui lima aspek penting

¹Ismail bin Haji Ibrahim (1995): 2.

²Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia, Jabatan Perdana Menteri (1990): 11.

dalam penerbitan media cetak JAKIM, iaitu pengeluaran, pengurusan, kewangan, persembahan isi dan bentuk fizikal, dan pemasaran.

4.2.1. Aspek Pengeluaran

Dalam kajian terhadap media cetak JAKIM ini, telah dikenal pasti wujud tiga masalah berkait aspek pengeluaran, iaitu pengeluaran yang rendah, pengeluaran tidak seimbang mengikut bidang dan bahasa, dan pengeluaran tidak tekal. Keadaan ini menyebabkan penerbitan media cetak JAKIM tidak dapat disebar luas bagi memenuhi keperluan semua lapisan masyarakat.

Bagi meningkatkan keluaran media cetak JAKIM, perkara yang penting ialah perancangan. Aktiviti ini perlu mempunyai perancangan rapi sebagai panduan terhadap kerja-kerja yang hendak dilaksanakan. Perancangan tersebut haruslah tidak terkeluar daripada matlamat yang hendak dicapai dengan mengambil kira keupayaan tenaga kerja dan kewangan yang ada. Walaupun ada batas-batas tertentu dari segi kewangan dan keupayaan tenaga kerja, namun prestasi pengeluaran boleh ditingkatkan. Antara faktor-faktor yang dapat meningkatkan pengeluaran ialah melalui inovasi dan kreativiti para petugasnya, memaksimumkan tenaga kerja dan peralatan yang ada, menggunakan alat-alat terkini, memupuk minat serta memperbaiki sikap petugas-petugasnya. Misalnya dalam rancangan pengeluaran buku, pada tahun 1996 dan 1997, JAKIM telah merancang untuk menerbitkan sejumlah 60,000 naskhah setahun iaitu kira-kira 20 judul. Tetapi jika dilihat pencapaiannya, didapati pada tahun 1996 hanya 10 judul sahaja yang dapat diterbitkan, iaitu 50 peratus daripada sasaran yang ditetapkan. Pada tahun 1997 pula sebanyak 15 judul dapat

diterbitkan, iaitu 75 peratus daripada sasaran yang telah ditetapkan.¹ Keadaan ini menunjukkan ada ruang boleh ditingkatkan dalam usaha pengeluaran ini, sekurang-kurangnya dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Sehubungan ini, usaha-usaha pengeluaran yang dilakukan oleh beberapa penerbit lain khususnya yang telah berjaya boleh diteladani. Contohnya Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) pada tahun 1995 mempunyai rancangan menerbitkan 500 judul buku setahun termasuk buku-buku teks. Pada tahun 1998 pula penerbit tersebut mempunyai rancangan menerbitkan 288 judul baru, enam jilid ensiklopedia dan akan terus menerus menerbitkan majalah bahasa dan sastera.² Berita Publishing Sdn. Bhd. juga dilihat mempunyai perancangan tertentu. Contohnya di bahagian buku, setiap editor (seramai lima orang) dikehendaki menerbitkan lapan judul buku setahun. Bermakna sasaran terbitan buku setahun ialah 40 buah. Pencapaian perancangan ini adalah antara 80 hingga 85 peratus.³ Walaupun perbandingan ini tidak bersesuaian, (kerana penerbitan media cetak bukanlah aktiviti utama JAKIM, sedangkan DBP dan Berita Publishing adalah penerbit), namun kaedah-kaedah perancangan dan pelaksanaan yang dilakukan oleh JAKIM perlu mempunyai wawasan ke arah peningkatan yang lebih bermakna, meliputi pelbagai bidang, pengeluaran yang tekal dan dapat memenuhi keperluan masyarakat. Oleh itu pengalaman yang ditunjukkan oleh penerbit-penerbit yang telah maju sangat wajar diteladani.

¹ Untuk mendapat gambaran lebih jelas berkaitan perkara ini, sila rujuk kembali bab dua, fasal 2.4.2, khususnya jadual 2.10.

² Rossilawaty Shcriff (1998): 8.

³ Sabri Said (1998).

Dalam kajian terhadap pengeluaran media cetak JAKIM ini juga, didapati penerbitan karya-karya terjemahan berbanding penghasilan karya-karya asli, jurang perbezaannya agak ketara. Dalam kategori buku jualan, hanya 38 judul sahaja karya terjemahan berbanding 100 judul buku karya asli. Bagi kategori buku percuma hanya satu judul sahaja karya terjemahan manakala karya asli ialah 40 judul. Dalam kategori risalah pula, karya terjemahan ialah 54 judul sedangkan karya asli ialah 264 judul. Untuk memenuhi kekurangan terbitan karya-karya terjemahan, JAKIM perlu merancang apakah keperluan bahan untuk diterjemahkan, dan JAKIM perlu mempunyai satu panel penterjemah yang dilantik khusus daripada kalangan tokoh-tokoh akademik yang mempunyai kemahiran dalam bidang ini. Dalam pasaran domestik dan juga antarabangsa, terdapat banyak buku Islam khususnya dalam bahasa Arab yang boleh diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu dan juga bahasa-bahasa lain bagi faedah pembaca di negara ini.

Dalam aspek pengeluaran juga, JAKIM didapati tidak seimbang menerbitkan buku mengikut bidang. Walaupun keutamaan penerbitan buku sewajarnya mengikut keperluan masyarakat, dan soal keseimbangan antara bidang bukanlah menjadi ukuran penting, namun angka-angka pengeluaran buku yang ditunjukkan oleh JAKIM didapati masih terdapat kekurangan bidang-bidang yang penting untuk keperluan masyarakat. Daripada penjelasan yang telah ditunjukkan dalam jadual 3.3 dalam fasal 3.1.2 dalam bab tiga dahulu, didapati buku-buku dalam bidang fardu kifayah seperti kemasyarakatan, ekonomi, politik, pengurusan, sains dan sebagainya masing-masing di bawah lima judul yang diterbitkan setakat ini. Manakala buku-buku dalam bidang lain seperti al-Qur'an/tafsir, al-sunnah/hadith, akidah, syariah/undang-undang dan tasawuf/akhlak adalah melebihi sepuluh buah. JAKIM tidak seharusnya hanya menumpukan penerbitan dalam

bidang-bidang tertentu sahaja, malah perlu juga menampilkan bahan-bahan bacaan dalam bidang-bidang yang lebih luas, khususnya mengenai perkara-perkara yang bersangkutan kehidupan seharian yang dikupas dari sudut Islam, sama ada melalui buku, risalah atau rencana dalam jurnal dan majalah.

Bagi memenuhi keperluan pembaca di negara ini, soal bahasa juga menjadi satu aspek yang penting kerana penduduk negara ini terdiri daripada berbilang kaum dan bangsa yang mengamalkan pertuturan pelbagai bahasa. Selain menyediakan terbitan dalam bahasa Melayu, JAKIM juga harus meluaskan penerbitannya dalam bahasa-bahasa lain terutamanya Inggeris, Cina, Tamil dan bahasa-bahasa suku kaum di Sabah dan Sarawak seperti Iban, Dusun dan Kadazan. Dalam kajian ini didapati usaha yang dilakukan oleh JAKIM dalam perkara ini masih sedikit dan wajar ditingkatkan. Misalnya daripada 138 judul buku jualan yang diterbitkan, hanya satu judul diterbitkan dalam bahasa Inggeris (0.7 peratus) manakala selebihnya (99.3 peratus) dalam bahasa Melayu. Begitu juga dengan buku percuma, daripada 41 judul yang diterbitkan hanya satu judul (2.4 peratus) buku berbahasa Inggeris dan yang lainnya adalah buku-buku dalam bahasa Melayu. Bagi terbitan risalah pula, daripada 318 judul yang diterbitkan, 47 judul (14.8 peratus) dalam bahasa Inggeris, 20 judul (6.3 peratus) dalam bahasa Cina, enam judul (1.9 peratus) dalam bahasa Tamil, enam judul (1.9 peratus) dalam bahasa Dusun dan Kadazan, dan masing-masing satu judul (0.3 peratus) dalam bahasa Arab dan Iban. Oleh itu usaha-usaha menerbitkan karya-karya dalam pelbagai bahasa perlu ditingkatkan.

Bagi terbitan berkala pula, soal perancangan pengeluaran juga adalah mustahak. Jadual kerja dan pengurusan masa mesti disediakan dan dipatuhi di

samping mempunyai disiplin kerja yang ketat. Menurut Nik Zainal Abidin Hasan, bekas editor *Dewan Masyarakat*, kerja-kerja penerbitan majalah bulanan bermula tiga bulan sebelum ia dikeluarkan. Berdasarkan pengalaman beliau menguruskan terbitan majalah *Dewan Masyarakat*, misalnya untuk keluaran bulan Mac, kerja-kerja merancang dan mendapatkan bahan (biasa disebut sebagai *mapping* atau pemetaan) telah dimulai pada bulan Januari lagi. Pada tanggal 20 Februari majalah bagi keluaran Mac itu mesti disiapkan dan dipasarkan.¹ Pengalaman penerbitan majalah-majalah terbitan Utusan Melayu juga adalah serupa. Menurut Chamil Wariya, Ketua Bahagian Majalah Utusan Melayu (M) Berhad, majalah-majalah bulanan terbitan Utusan Melayu juga mesti diterbitkan mulai 20 haribulan sebelum terbitan bulan sebenar bagi majalah tersebut.² Oleh itu dalam pengeluaran terbitan berkala yang diusahakan oleh JAKIM seperti jurnal, majalah dan buletin, soal perancangan meliputi jadual kerja dan pengurusan masa seperti yang disebutkan mestilah menjadi ciri-ciri yang wajib ada dan diamalkan.

Di samping bertindak mengatasi kekurangan diri sendiri, JAKIM juga perlu mencari jalan mengatasi masalah kekurangan pengeluaran ini dengan melihat masalah-masalah yang wujud pada punca sumber utamanya iaitu golongan pengkarya atau penulis. Sehubungan ini langkah yang perlu diambil ialah golongan penghasil karya dakwah perlu digerakkan supaya mereka dapat menghasilkan penulisan-penulisan Islam yang baik dan terus menerus serta boleh dimanfaatkan oleh umat Islam semasa. Berkait perkara ini Dr. Muhammad Abu Bakar berpendapat para ulama perlu memainkan peranan yang lebih besar dan bukan sekadar berfungsi dalam kerangka sosial yang terhad, kerana zaman tradisional telah pun

¹Nik Zainal Abidin Hasan (1995).

²Chamil Wariya (1998).

berlalu dan telah membuka jalan kepada zaman baru yang menuntut penglibatan dalam pelbagai bidang kehidupan.¹ Oleh hal yang demikian, JAKIM perlu mengadakan langkah-langkah tertentu seperti mengadakan pertemuan dengan para pengkarya penulisan dakwah sama ada melalui seminar atau sebagainya supaya mereka yang berminat menyumbangkan karya dakwah melalui JAKIM dapat digerakkan.

Satu lagi langkah yang boleh diambil bagi mengatasi masalah prestasi pengeluaran ini ialah dengan cara mengadakan kerjasama penerbitan dengan pihak-pihak luar. Misalnya kerjasama boleh dibuat dengan pusat-pusat pengajian tinggi Islam dari segi perolehan bahan. Institusi-institusi ini mempunyai banyak hasil kajian dan penulisan ilmiah mengenai Islam yang amat berfaedah untuk tatapan masyarakat. Hasil-hasil penulisan seperti tesis dan latihan ilmiah yang dihasilkan oleh pensyarah-pensyarah dan juga pelajar-pelajar wajar diterbitkan semula dalam bentuk buku atau rencana untuk faedah orang ramai. Selain itu melantik penulis atau penterjemah secara tetap juga merupakan satu cara yang boleh dilakukan oleh JAKIM bagi mengatasi masalah ini. Golongan pensyarah atau tokoh-tokoh tertentu yang mempunyai kemahiran dalam bidang penulisan atau penterjemahan mengenai keislaman adalah sasaran yang boleh dilantik untuk tujuan ini dengan diberi upah yang selayaknya.

Selain kerjasama dalam bidang perolehan bahan, kerjasama juga boleh dilakukan dengan penerbit-penerbit lain dalam aspek pengeluaran. Hal ini boleh menjimatkan kos dan dapat mengelakkan pertindihan kerja. Wan Abdul Hamid Wan Teh, Ketua Bahagian, Tamadun Islam, Dewan Bahasa dan Pustaka ketika

¹ Muhammad Abu Bakar (1993): 23.

ditanya mengenai cadangan ini, beliau berpendapat ia adalah satu langkah yang baik dan boleh dilaksanakan. Menurut beliau Dewan Bahasa dan Pustaka bersedia sekiranya JAKIM ingin mengadakan usaha sama dalam bidang penerbitan buku-buku Islam demi untuk faedah masyarakat.¹

Kesimpulannya, langkah-langkah yang perlu diambil oleh JAKIM bagi meningkatkan pengeluaran media cetaknya dapat dirumuskan seperti berikut :

- (1) JAKIM perlu mempunyai perancangan pengeluaran yang rapi dan berstrategik berdasarkan penggunaan tenaga kerja dan peralatan yang maksimum serta kewangan yang mencukupi;
- (2) JAKIM hendaklah meningkatkan pengeluaran karya terjemahan setanding dengan pengeluaran karya asli;
- (3) JAKIM wajar menerbitkan terbitan dalam pelbagai bidang dengan prioriti kepada bidang-bidang yang diperlukan oleh masyarakat masakini serta berusaha mendekatkan jurang kuantiti keluaran antara bidang-bidang tersebut;
- (4) JAKIM hendaklah membanyakkan terbitan dalam bahasa-bahasa Inggeris, Cina, Tamil dan bahasa-bahasa lain selain terbitan dalam bahasa Melayu untuk faedah masyarakat pelbagai bangsa dan kaum di negara ini termasuk suku-suku kaum di Sabah dan Sarawak;
- (5) JAKIM hendaklah memastikan aspek-aspek penyediaan dan pematuhan jadual kerja dan disiplin para petugasnya dipatuhi dan dikawal selia dengan teratur;
- (6) JAKIM perlu mengadakan usaha melahirkan lebih ramai penulis berkualiti dalam bidang keislaman dengan tujuan menggerakkan

¹Wan Abdul Hamid bin Wan Teh (1998).

penghasilan karya-karya dakwah yang lebih produktif untuk disebarkan kepada masyarakat khususnya melalui penerbitan JAKIM;

- (7) JAKIM hendaklah mengadakan kerjasama dengan pelbagai pihak terutamanya pusat-pusat pengajian tinggi dan penerbit-penerbit swasta sebagai usaha menambahkan lagi kuantiti dan kualiti terbitannya.

Langkah-langkah seperti yang dinyatakan di atas dijangka akan dapat meningkatkan aspek pengeluaran khususnya bagi mengatasi masalah pengeluaran yang rendah, masalah pengeluaran yang tidak seimbang mengikut bidang dan bahasa, dan masalah pengeluaran yang tidak tekal yang wujud dalam aktiviti penerbitan media cetak JAKIM. Langkah-langkah tersebut sekaligus dapat membanyakkan judul-judul terbitan dalam pelbagai bidang dan bahasa secara tekal untuk disebarkan kepada sasaran dengan lebih luas.

4.2.2. Aspek Pengurusan

Dalam kajian ini telah dikenal pasti bahawa antara kelemahan aspek pengurusan dalam kegiatan dakwah melalui media cetak JAKIM adalah berpunca daripada masalah-masalah yang berkait dengan struktur organisasi, kekurangan kemahiran petugas penerbitan dan wujud peraturan-peraturan yang tidak wajar. Masalah-masalah tersebut perlu ditangani sebaik mungkin supaya usaha dakwah melalui media cetak ini dapat dilakukan dengan lancar dan berkesan.

Masalah dari segi saiz dan bentuk struktur organisasi berhubung dengan pentadbiran hal ehwal Islam secara umumnya bukan sahaja berlaku kepada JAKIM, malah terkena pada keseluruhan organisasi pentadbiran hal ehwal Islam yang wujud di negara ini. Ini adalah kerana berlaku perubahan dalam masyarakat yang menuntut supaya struktur organisasi pengurusan hal ehwal Islam di negara ini disusun semula supaya ia dapat memenuhi keperluan tersebut. Berhubung masalah ini, Haji Mohamad Shaid bin Mohd. Taufek, Pengarah Inspektorat Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri telah memberi pandangannya bahawa masalah yang timbul dalam pengurusan hal ehwal Islam itu perlu dilihat dalam bentuk yang menyeluruh, dan dikenal pasti kekurangan yang dihadapi selama ini supaya dapat ditentukan usaha-usaha penyelesaiannya. Sebelum sesuatu struktur organisasi dan perjawatan dapat ditetapkan dengan baik, adalah perlu supaya tujuan utama organisasi itu diketahui dengan jelas dan tepat. Lebih penting lagi perlu diketahui dengan jelas ialah tentang bagaimana tujuan-tujuan tersebut hendak dicapai. Ini penting kerana ia akan menentukan cara terbaik dan tercekap sumber-sumber dapat digunakan dan tujuan organisasi itu dapat dipastikan dicapai.¹ Oleh itu didapati keseluruhan organisasi pentadbiran hal ehwal Islam di negara ini termasuk JAKIM telah dikaji dan disusun semula berdasarkan keperluan semasa dan perubahan yang berlaku dalam masyarakat.

Menyentuh masalah yang berbangkit dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM, didapati saiz dan bentuk struktur organisasi JAKIM yang ada sehingga tahun 1996 adalah yang dibentuk sejak tahun 1985 lagi. Saiz dan bentuk organisasi yang ada termasuk struktur organisasi Bahagian Penerbitannya sudah tidak sesuai lagi dan perlu disusun semula. Atas kesedaran itu, maka pada tahun 1995 sehingga

¹ Mohamad Shaid bin Mohd. Taufek (1994): 2.

1996, kajian ke arah penyusunan semula struktur organisasi JAKIM (dahulunya BAHEIS) telah dibuat, dan hasilnya mulai tahun 1997 JAKIM telah berubah wajah dengan saiz dan bentuk struktur organisasi yang baru. Perubahan ini secara prinsipnya mempunyai tujuan dan harapan agar masalah-masalah lanjutan yang berbangkit seperti kekurangan pegawai dan kekurangan jawatan yang perlu dan sebagainya dapat diatasi.

Apabila dikaji terhadap struktur baru JAKIM yang berkuatkuasa pada tahun 1997, didapati organisasi Bahagian Penerbitan tidak menunjukkan perubahan yang signifikan berbanding struktur yang wujud sebelumnya. Bahagian Penerbitan tetap seperti struktur yang asal, cuma ditambah satu jawatan S 3 (daripada kumpulan pengurusan dan profesional) sahaja bagi menampung kekurangan yang wujud dalam bahagian tersebut. Banyak cadangan baru terutamanya penambahan jawatan-jawatan yang perlu telah tidak diluluskan. Oleh itu pembahagian unit-unit masih seperti sebelumnya iaitu terdiri daripada unit pengurusan, unit risalah dan rampaian, unit buku, unit majalah dan unit pemasaran yang wujud secara tidak formal dan tidak mempunyai ketua yang bertanggungjawab khusus terhadap unit-unit tersebut.¹

Mengikut model struktur organisasi sebuah penerbit yang dikemukakan oleh Ray Eldon Hiebert, Donal F. Ungurait dan Thomas W. Bohn, setiap unit yang wujud dalam sebuah organisasi penerbitan terutamanya dalam perkhidmatan-perkhidmatan yang bersangkutan dengan pengurusan, pengeluaran, editorial dan pengedaran, mesti mempunyai seorang pegawai pengurusnya sebagai ketua unit

¹ Penjelasan lanjut berhubung penyusunan semula struktur organisasi JAKIM telah dihuraikan dalam bab dua, fasal 2.1. Untuk melihat struktur organisasi baru Bahagian Penerbitan JAKIM, sila lihat Lampiran 5.

dan dibantu oleh beberapa kakitangan yang perlu.¹ Sehubungan ini, penulis juga mengkaji amalan beberapa penerbit yang mantap di negara ini, dan didapati struktur organisasi yang disusun mempunyai bahagian-bahagian dan unit-unit yang sempurna dan setiap bahagian atau unit tersebut mempunyai ketuanya masing-masing. Misalnya Berita Publishing Sdn. Bhd., iaitu ahli kumpulan The New Straits Times Press (M) Bhd., mempunyai tujuh bahagian, iaitu bahagian-bahagian pengeluaran, pengiklanan dan promosi, akaun, buku, majalah, pentadbiran dan personel dan rekabentuk. Setiap bahagian itu mempunyai seorang pengurus sebagai ketua bahagian yang mempunyai tanggungjawab khusus terhadap tugas-tugas bahagiannya.²

Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) juga misalnya mempunyai bahagian-bahagian yang khusus bagi setiap jenis dan bidang penerbitannya. Misalnya bahagian rekabentuk diwujudkan khusus untuk menguruskan bentuk fizikal setiap terbitan yang diterbitkan, dan bahagian tamadun Islam khusus menerbitkan buku-buku agama. Selain itu DBP juga mempunyai satu unit khusus bagi tugas pembacaan prof. Menurut Wan Abdul Hamid Wan Teh, struktur yang lengkap dan kecukupan jawatan serta tenaga manusia adalah sangat penting dalam organisasi penerbitan. Amat tidak wajar jika seseorang petugas penerbitan melakukan kerja-kerja bukan bidangnya yang sepatutnya dilakukan oleh petugas lain, umpamanya seorang editor terpaksa juga melakukan kerja-kerja membaca prof seperti yang berlaku dalam proses penerbitan media cetak yang diamalkan oleh JAKIM.³

¹ Sila lihat huraian model organisasi sebuah penerbit kecil dalam bab tiga, fasal 3.2.1.

² Sabri Said (1998).

³ Wan Abdul Hamid bin Wan Teh (1998).

Perubahan yang tidak signifikan dalam pembentukan struktur baru Bahagian Penerbitan JAKIM ini menyebabkan jawatan-jawatan penting dan perlu seperti jurutrengkas, kerani stor, pegawai pengiklanan, pegawai promosi, pembaca pruf dan penterjemah masih tidak diwujudkan. Di samping itu penambahan hanya satu jawatan editor tidak banyak merubah keselesaan dalam usaha untuk meningkatkan lagi usaha-usaha yang dijalankan. Masalah ini sepatutnya tidak berbangkit jika JAKIM mempunyai iltizam tinggi untuk mewujudkan perkhidmatan media cetak dakwah yang berkesan. JAKIM sewajarnya perlu mengambil peluang semasa penyusunan semula struktur organisasinya pada tahun 1996 dengan mewujudkan jawatan-jawatan yang perlu dalam struktur Bahagian Penerbitannya supaya bahagian tersebut menjadi satu organisasi penerbitan yang lengkap biarpun dalam kapasiti yang kecil. Semasa penyemakan cadangan tersebut dengan agensi pusat, perkara ini perlu dipertahankan demi tujuan melaksanakan tugas ini dengan kemas dan berkesan. Soal ini penting kerana urusan kerja berkaitan penerbitan media cetak adalah urusan yang lebih bersifat teknikal yang memerlukan jawatan-jawatan yang khusus.

Oleh hal yang demikian alternatif yang wajar dilakukan oleh Bahagian Penerbitan JAKIM bagi mengatasi masalah-masalah tersebut ialah dengan cara mengupah kerja-kerja yang berkaitan kepada pihak luar. Dalam hal ini Bahagian Penerbitan JAKIM perlu menyediakan peruntukan kewangan yang mencukupi untuk tujuan tersebut.

Satu lagi masalah yang wujud dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM ialah kekurangan kemahiran. Kemahiran boleh datang daripada dua sumber, iaitu latihan dan pengalaman. Daripada kajian ini didapati petugas penerbitan JAKIM

semuanya dilantik bukan daripada mereka yang berkelulusan dalam bidang penerbitan. Hanya seorang sahaja yang baru memperoleh diploma penerbitan daripada Universiti Malaya, selainnya kemahiran yang diperoleh adalah daripada latihan-latihan dalam perkhidmatan dan pengalaman semasa bertugas di JAKIM sahaja. Oleh itu kursus dan latihan berkaitan bidang penerbitan media cetak ini perlu didedahkan lebih banyak kepada petugas-petugas di Bahagian Penerbitan JAKIM. Di samping itu pihak pengurusan JAKIM juga perlu mempunyai satu dasar yang kukuh terhadap amalan penempatan dan pertukaran pegawainya di satu-satu bahagian atau jawatan dengan mengambil kira faktor-faktor membina kemahiran dan minat terhadap sesuatu bidang tugas.

Satu perkara yang penting juga dilihat berhubung dengan usaha memantapkan pengurusan penerbitan media cetak ini ialah dari sudut sikap dan minat petugas-petugas penerbitan itu sendiri. Soal sikap dan minat pula mempunyai kaitan dengan iltizam sama ada di kalangan pihak pengurusan JAKIM sendiri dan juga kakitangan di Bahagian Penerbitan. Sebagai sebuah jabatan kerajaan yang tertakluk kepada saiz perjawatan, peruntukan kewangan yang terhad dan peraturan-peraturan yang ketat, JAKIM tidak semestinya terhalang untuk menjadi sebuah penerbit yang berjaya. Menurut Ahmad Rejal Arbee, komitmen atau iltizam jabatan adalah soal yang paling penting dan pokok dalam mencorak haluan sesebuah penerbit. Jika iltizamnya tinggi, maka mudahlah jentera pelaksanaannya melakukan kerja mereka dengan teratur kerana keperluan-keperluan utama seperti kewangan, tenaga kerja, peralatan, kemahiran dan sebagainya sentiasa diambil berat dan disokong oleh pihak pengurusan.¹ Bagi petugas penerbitan pula, soal sikap dan komitmen juga penting bagi menggerakkan bidang

¹Ahmad Rejal Arbee bin Mohd Isa Arbee (1995).

yang diceburi ini ke arah kejayaan. Melihat kepada contoh penerbitan majalah berita *Time* ¹ misalnya, pada penerbitan keluaran pertama majalah tersebut pada 3 Mac 1923, para pengasas membuat anggaran bahawa mereka boleh menjual sekitar 25,000 naskhah, tetapi hanya 9,000 naskhah sahaja daripada keluaran pertama itu yang terjual. Namun disebabkan kecekanan, ketekunan, keyakinan dan keazaman yang kuat oleh pengasas *Time* itu, edarannya dapat menjangkau 20,000 naskhah menjelang akhir tahun 1923.²

Berhubung kelemahan sikap petugas penerbitan ini, ada dua keadaan yang berlaku. Keadaan pertama ialah seseorang pegawai itu memang tidak berminat dalam bidang penerbitan, dan satu keadaan lagi, ia mempunyai minat, tetapi lama kelamaan minat itu terhakis disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. Dalam menghadapi masalah ini, tindakan pantas untuk mengatasinya perlu diambil terutama oleh pihak pengurus bahagian. Bagi yang betul-betul tidak berminat, jalan terbaik ialah menukarkan mereka ke bahagian yang mereka minati. Bagi mereka yang masih berminat, mereka perlu diberi bimbingan dan dorongan yang berkesan supaya suasana kerja yang baik dapat diwujudkan. Bimbingan dan dorongan boleh dilakukan sama ada secara tidak formal melalui kebijaksanaan pengurus ke atas subordinatnya atau melalui kaedah-kaedah formal seperti mengadakan kursus-kursus motivasi dan seumpamanya.

Dorongan merupakan satu perkara penting dalam pengurusan. Ia adalah sesuatu yang menyebabkan, menyalur dan memperkukuhkan kelakuan manusia.

¹*Time* mula diterbitkan pada tahun 1923. Ia diasaskan oleh Briton Hadden (m. 1929) dan Henry Robinson Luce (m. 1967). Majalah ini adalah salah sebuah majalah mingguan Amerika Syarikat yang paling berjaya selepas *Reader's Digest*, yang kini diterbitkan dalam pelbagai bahasa dan mempunyai edaran lebih 30 juta naskhah sebulan di seluruh dunia.

²Mansor Ahmad Saman (1996b): 48.

Dalam kajian-kajian ilmu pengurusan, didapati sikap manusia amat lekas tertarik kepada pujian dan galakan dan perlu merasakan kejayaan kepada organisasi. Kebanyakan manusia juga mempunyai dorongan diri yang tinggi dan mencari kebebasan serta autonomi untuk melakukan kerja mengikut cara mereka sendiri. Para pengurus yang berjaya meningkatkan dorongan para pekerja mereka akan berupaya menghasilkan suatu sumber tenaga yang produktif dan besar. Sehubungan ini Richard M. Steers dan Lyman W. Porter telah menyarankan beberapa panduan dalam dorongan kerja bagi para pengurus, iaitu :

- (1) Para pengurus perlulah secara aktif dan mempunyai niat mendorong subordinat mereka;
- (2) Para pengurus hendaklah memahami kekuatan dan had kesanggupan mereka sendiri sebelum mencuba untuk mengubah prestasi orang lain;
- (3) Para pengurus perlulah mengakui bahawa para pekerja mempunyai motif dan kebolehan yang berlainan;
- (4) Ganjaran hendaklah berkaitan dengan prestasi, bukannya berdasarkan kekananan atau pertimbangan lain yang tidak berasaskan merit;
- (5) Kerja-kerja hendaklah direkabentuk dengan tujuan menawarkan cabaran dan kepelbagaian. Para subordinat perlulah memahami dengan jelas apa yang diharapkan daripada mereka;
- (6) Pihak pengurusan hendaklah memupuk suatu kebudayaan organisasi yang diorientasikan ke arah penyempurnaan prestasi;
- (7) Para pengurus hendaklah berada dekat dengan para pekerja dan membetulkan masalah apabila ia timbul;

- (8) Kerjasama aktif para pekerja hendaklah dicari dalam usaha membaiki *out put* organisasi, lagipun mereka adalah juga merupakan pemegang kepentingan dalam sesebuah organisasi.¹

Berhubung soal sikap dan minat ini juga, Nik Zainal Abidin Hasan, bekas pengarang majalah *Dewan Masyarakat* mempunyai pandangan bahawa pekerja penerbitan mesti bekerja secara profesional walaupun dia berada dalam sebuah jabatan kerajaan. Dia tidak perlu terikut dan terikat dengan masa pejabat, kerana matlamat kerjanya ialah untuk memajukan penerbitan yang dihasilkan.²

Dari sudut kemahiran ini juga, didapati penerbit-penerbit yang agak maju, para petugasnya mempunyai kemahiran dan pengalaman yang agak luas. Misalnya di Berita Publishing Sdn. Bhd., mereka yang dilantik sebagai editor adalah sekurang-kurangnya mempunyai tiga tahun pengalaman sebagai penolong editor. Penolong editor pula seboleh-bolehnya dilantik daripada lulusan sarjana muda dalam bidang penerbitan. Di Berita Publishing juga para editornya didapati mempunyai rekod perkhidmatan yang lama dalam bidang penerbitan ini. Misalnya di bahagian buku, semua editornya yang seramai lima orang telah berkhidmat antara 15 hingga 20 tahun. Pereka kanannya pula telah berkhidmat selama 15 tahun. Menurut pengurus bahagian bukunya, iaitu Encik Sabri Said, selain pengalaman yang luas dan mendalam dalam bidang penerbitan, antara usaha bagi memantapkan dan meningkatkan kemahiran di kalangan petugas-petugasnya ialah melalui penghantaran mereka dalam seminar dan mengikuti latihan-latihan yang berkaitan dengan bidang penerbitan. Biasanya peluang mengikuti seminar diberikan kepada

¹Stoner (1989): 517 dan 543.

²Nik Zainal Abidin Hasan (1995).

petugas-petugas yang kanan, manakala latihan-latihan dalam perkhidmatan diberikan kepada petugas-petugas yang baru dilantik.¹ Di DBP juga didapati kebanyakan para petugasnya mempunyai rekod pengalaman yang luas dan mahir dalam bidang yang diceburi. Allahyarham Nik Zainal Abidin Hasan,² bekas editor *Dewan Masyarakat* misalnya ketika ditanya pengalaman beliau berkhidmat dengan DBP, beliau menceritakan bahawa pada permulaannya beliau dilantik bertugas sebagai penolong editor *Dewan Masyarakat* selama 13 tahun. Setelah itu, iaitu mulai tahun 1988 baru beliau dilantik sebagai editor majalah tersebut.³

Daripada penjelasan di atas, jelas menunjukkan kemahiran dan pengalaman dalam bidang penerbitan adalah penting bagi petugas-petugas penerbitan. Hal ini haruslah disedari oleh pihak pengurusan JAKIM supaya dapat merencanakan para petugas di Bahagian Penerbitannya memperoleh kemahiran dan pengalaman dalam bidang kerja mereka. Menurut Ustaz Muhammad Uthman El-Muhammady, masalah kekurangan kemahiran dalam penghasilan media cetak dakwah bukanlah satu masalah yang berpanjangan, tetapi boleh diatasi melalui latihan-latihan.⁴ Dalam hubungan ini, latihan-latihan boleh diberikan dalam dua bentuk, iaitu latihan secara formal dan latihan secara tidak formal. Latihan secara formal antaranya ialah

¹Sabri Said (1998).

²Nik Zainal Abidin Hasan mula dilantik berkhidmat di Dewan Bahasa dan Pustaka pada tahun 1975. Beliau dilahirkan di Kelantan pada 25.2.1951. Beliau mendapat pendidikan awal di Sekolah Sultan Ibrahim, Pasir Mas, Kelantan dan di Maktab Sultan Ismail, Kota Bharu. Selepas itu melanjutkan pelajaran ke Institut Teknologi MARA dalam bidang sebaran am. Pernah mengikuti Post Graduate Diploma in Journalism di New Delhi, India. Pada Tahun 1993, beliau memperoleh Ijazah M.A. in Mass Communications daripada University of Leicester, England. Beliau telah kembali ke Rahmatullah pada 21 Mac, 1996 semasa masih lagi berkhidmat di Dewan Bahasa dan Pustaka ketika memegang jawatan editor *Dewan Masyarakat*. Sepanjang kerjaya beliau dengan *Dewan Masyarakat*, beliau pernah ikut serta dalam Asia-Pasific World Publishing di Hong Kong, mengunjungi menteri-menteri kabinet Singapura bersama-sama wartawan kanan Malaysia atas jemputan kerajaan Singapura, pernah membuat liputan di Phnom Penh (Kemboja), di Beijing, Shanghai, Hanzou, Shuzou (Republik Rakyat China), dan pernah melawat beberapa buah bandar raya utama di India, Scotland, Wales dan Arab Saudi.

³Nik Zainal Abidin Hasan (1995).

⁴Muhammad Uthman El-Muhammady (1978): 6.

melalui penganjuran kursus-kursus oleh JAKIM sendiri, menghantar pegawai mengikuti kursus-kursus yang dianjurkan oleh pihak lain dan mengatur lawatan-lawatan ke penerbit-penerbit yang boleh diteladani. Latihan secara tidak formal pula boleh dilakukan melalui pembacaan, sentiasa berhubung dengan orang-orang yang mahir dalam bidang ini sama ada yang ada dalam sektor kerajaan atau swasta untuk mendapat tunjuk ajar, cuba meneladani penerbitan-penerbitan yang berjaya dan seumpamanya. Hal ini mesti sentiasa dibangkitkan oleh semua petugas penerbitan, khususnya oleh pihak yang menerajui organisasi tersebut.

Petugas penerbitan JAKIM perlu juga melatih diri supaya menjadi penulis yang baik. Menurut M. Noor Azam, untuk menjadi penulis yang baik, para penulis perlu memiliki ilmu, iaitu ilmu-ilmu tentang perkara-perkara yang ingin ditulis dan ilmu-ilmu kemasyarakatan serta pengetahuan asas yang mempunyai hubung kait dengan perkara yang ingin ditulis itu. Masalah yang menjadi cabaran kepada para penulis ialah untuk mengakui kekurangan dan kesediaan untuk mempertinggi kesanggupan serta kecekapan sendiri. Oleh itu para editor, ketua pengarang dan penerbit mempunyai kewajipan untuk sama-sama berusaha memberi pendidikan dan latihan sebaik mungkin kepada para penulis dan wartawan yang berada di bawah tanggungjawab mereka di samping menggunakan disiplin kerja dan kod etika yang ketat.¹

Seperkara lagi amalan yang wujud dalam cara kerja di Bahagian Penerbitan JAKIM ialah prosedur kerja tidak diterjemahkan dalam bentuk tulisan. Perkara-perkara penting seperti dasar penerbitan, konsep sesuatu terbitan, proses kerja dan lain-lain yang berkaitan dengan kerja harian hanya wujud dalam ingatan petugasnya

¹M. Noor Azam (1979): 4.

sahaja. Dengan perkataan yang lebih mudah, Bahagian Penerbitan JAKIM tidak mempunyai manual prosedur kerja terhadap tugas harian yang dilakukan. Masalah ini berpunca daripada kelonggaran yang wujud dalam pematuhan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 8, tahun 1991 iaitu Panduan Mengenai Manual Prosedur Kerja Dan Fail Meja. Manual prosedur kerja adalah sebuah dokumen rujukan bagi peringkat jabatan atau pejabat, mengandungi fungsi dan objektif rasmi pejabat, prosedur yang jelas serta pegawai dan staf yang bertanggungjawab bagi melaksanakan tiap-tiap aktiviti yang dipertanggungjawabkan. Dokumen ini adalah rujukan utama yang akan membantu jabatan atau pejabat berfungsi dengan cekap dan berkesan.¹

Daripada tinjauan yang dibuat kepada Bahagian Penerbitan JAKIM juga, didapati tidak semua pegawai dan stafnya mempunyai fail meja. Sebahagian yang memilikinya pula, ia sudah lama dan tidak diperbaharui. Fail meja adalah dokumen rujukan bagi peringkat individu atau jawatan. Dokumen ini antara lain mengandungi carta jabatan atau pejabat yang menunjukkan kedudukan individu dalam jabatan atau pejabat berkenaan, objektif jabatan dan bahagian individu ini ditempatkan serta prosedur kerja yang terlibat dengan jawatan individu berkenaan. Apabila mereka jelas mengenai tujuan jabatan dan jelas juga mengenai peranan yang perlu dilaksanakan serta mempunyai garis panduan yang lengkap bagi menjalankan kerja, tugas mereka dapat dijalankan dengan cekap dan sempurna serta mengelakkan kelewatan dalam menyelesaikan sesuatu kerja.² Oleh itu, Bahagian Penerbitan JAKIM perlu mempunyai satu manual prosedur kerja yang lengkap dan para pegawai dan stafnya pula mestilah memiliki fail meja yang kemaskini kerana kedua-

¹Jabatan Perdana Menteri (1991): 1.

²*Ibid.*

duanya adalah alat pengurusan yang dapat menyumbang kepada peningkatan kecekapan serta keberkesanan terhadap tugas yang dijalankan.

Dalam hal pengenalan peraturan-peraturan dalam kerja penerbitan JAKIM pula, didapati penguatkuasaan Peraturan Perolehan Percetakan Kerajaan melalui Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 10 Tahun 1993 didapati banyak mendatangkan keburukan daripada kebaikan dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM. Rentetan masalah yang timbul akibat pengenalan peraturan tersebut seperti penetapan harga yang tinggi, kelewatan menyiapkan kerja percetakan, kualiti hasil kerja yang rendah dan tidak menepati spesifikasi yang ditetapkan menjadi penghalang kepada usaha dakwah yang dijalankan oleh JAKIM seperti yang telah dihuraikan dalam bab tiga dahulu.¹ Walaupun ada kelonggaran diberikan, namun ia tidak dapat menyelesaikan banyak masalah yang wujud. Oleh itu, bagi melicinkan perjalanan aktiviti penerbitan media cetak JAKIM ini, pengecualian terus daripada surat pekeling tersebut adalah sangat perlu.

Secara ringkasnya, cadangan-cadangan untuk meningkatkan aspek pengurusan dalam penerbitan media cetak JAKIM adalah seperti berikut :

- (1) JAKIM perlu menyusun semula organisasi Bahagian Penerbitannya dengan membentuk satu struktur penerbitan yang lengkap;
- (2) JAKIM perlu mewujudkan satu kumpulan petugas penerbitan yang mahir melalui program-program latihan yang terancang dan berkesan;
- (3) JAKIM perlu mempunyai satu dasar yang kukuh terhadap amalan penempatan dan pertukaran pegawainya di satu-satu bahagian.

¹Sila rujuk bab tiga, fasal 3.2.3.

Penempatan pegawai di Bahagian Penerbitan mestilah berdasarkan kemahiran dan minat terhadap bidang berkenaan;

- (4) JAKIM sewajarnya mempunyai iltizam tinggi terhadap pelaksanaan dakwah melalui media cetak, dan menjadikan aktiviti ini sebagai salah satu agenda utamanya;
- (5) Para petugas penerbitan juga mestilah mempunyai iltizam tinggi terhadap usaha dakwah melalui media cetak ini dan berusaha membentuk diri menjadi petugas yang dedikasi, berdisiplin dan bertanggungjawab;
- (6) Bahagian Penerbitan JAKIM perlu mewujudkan budaya kerja yang cekap melalui pematuhan kepada peraturan dan prosedur kerja, serta kepekaan kepada informasi terkini yang bersangkutan bidang penerbitan media cetak ini;
- (7) JAKIM hendaklah berusaha sedaya upaya mengatasi sebarang masalah pentadbiran yang boleh membantutkan kelicinan usaha dakwah melalui media cetak ini termasuk masalah yang berbangkit daripada penguatkuasaan Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 iaitu berkaitan peraturan perolehan percetakan kerajaan.

Cadangan-cadangan peningkatan berkaitan aspek pengurusan seperti yang dinyatakan di atas, dijangka akan dapat meningkatkan lagi usaha dakwah melalui media cetak yang dilaksanakan oleh JAKIM.

4.2.3. Aspek Kewangan

Dalam melaksanakan usaha peningkatan media cetak JAKIM, faktor kewangan menjadi satu perkara yang perlu diberi perhatian, kerana bidang penerbitan media cetak memerlukan peruntukan kewangan yang besar. Dalam kajian ini, telah dikenal pasti bahawa antara masalah yang timbul berkaitan soal kewangan dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM ialah peruntukan kewangan yang terhad dan peningkatan kos pengeluaran.

Dalam sesebuah jabatan kerajaan, soal perbelanjaan selalunya dikawal dengan ketat untuk membuat penjimatan dan mengelakkan pembaziran, justeru peruntukan yang diberikan selalunya terhad. Begitulah keadaannya terhadap aktiviti penerbitan media cetak yang dilaksanakan oleh JAKIM ini. Tetapi dalam urusan dakwah, persoalan kewangan wajar dilihat secara lebih objektif kerana pulangannya tidak bersifat kebendaan. Dengan itu pihak yang meluluskan peruntukan dan pihak pengurusan JAKIM harus mempunyai kesedaran ini serta mempertahankan keperluan tersebut kerana keuntungan yang diperolehi hasil aktiviti ini adalah pulangan jangka panjang kepada negara dalam bentuk survival ummah, sekaligus dapat membangunkan negara khususnya dari segi pemikiran dan spiritual.

Satu perkara yang lazim diamalkan oleh penerbit-penerbit media cetak dalam usaha mendapatkan wang ialah melalui hasil jualan dan pendapatan daripada iklan. Kebanyakan penerbit khususnya dari kalangan sektor swasta, mereka mempunyai mekanisme pemasaran yang kemas, justeru pendapatan melalui hasil jualan menjadi perkara yang sangat dipentingkan. Berbagai strategi dilaksanakan supaya terbitan

mereka dapat dijual dengan luas dan laris. Menurut Haji Abdul Latiff bin Haji Arifin, Pengarah Urusan Thinker's Library Sdn. Bhd., syarikatnya sentiasa memberi perhatian penting mengenai pendapatan pulangan daripada hasil jualan ini kerana ia adalah antara aset penting bagi memajukan perniagaan yang dijalankan.¹

Begitu juga dalam hal mendapatkan hasil melalui pengiklanan, kebanyakan penerbit menyediakan ruangan tertentu dalam terbitan mereka untuk mengiklankan sesuatu barangan atau perkhidmatan yang disediakan oleh para pengeluar. Usaha ini bukan sahaja memberi faedah kepada sesebuah penerbit sebagai cara mendapatkan wang, malah para pengeluar barangan atau perkhidmatan juga memperoleh peluang yang luas untuk memperagakan produk mereka.² Dalam satu kajian yang pernah dijalankan terhadap amalan pengiklanan sebagai punca pendapatan kepada penerbit-penerbit media cetak di Amerika Syarikat, didapati ada antaranya memperoleh pendapatan melalui iklan sehingga mencapai 60 peratus, malah kadang-kadang menjangkau 80 peratus.³ Contoh lain yang hampir ialah Utusan Melayu (Malaysia) Berhad misalnya, melalui tiga buah majalahnya iaitu *Wanita*, *Rias* dan *Saji* telah memperoleh pendapatan daripada iklan melebihi pendapatan daripada hasil jualan.⁴ Pendapatan yang diperoleh daripada kedua-dua sumber tersebut iaitu sama ada melalui hasil jualan ataupun pengiklanan, menjadi sumber penting kepada sesebuah penerbit bagi meneruskan usaha yang mereka jalankan.

¹ Abdul Latiff bin Haji Arifin (1998).

² McLuhan (1973): 207.

³ M. Noor Azam (1979): 6.

⁴ Chamil Wariya (1998).

Dalam memperkatakan peri pentingnya sumber kewangan untuk menjayakan kegiatan penerbitan media cetak JAKIM ini, adalah terlalu ideal dan tidak sesuai jika membandingkan usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh JAKIM dengan usaha-usaha yang dijalankan oleh penerbit-penerbit gergasi dunia. Walaupun begitu wajar juga diperlihatkan bagaimana hal ini dibuat oleh penerbit-penerbit gergasi tersebut untuk menegaskan bahawa faktor kewangan menjadi begitu penting. Time Inc. misalnya, iaitu penerbit majalah *Time*, *Fortune*, *Life* dan *Sports Illustrated* yang terkenal di dunia, pada tahun 1964 syarikat ini dijadikan syarikat awam dan stoknya disenaraikan di Bursa Saham New York atau New York Stock Exchange. Pada tahun 1973, ia bergabung dengan syarikat Temple Industries, Texas, sebuah syarikat yang mempunyai lebih 450,000 ekar tanah pokok pine. Gabungan perniagaan itu menjadikan Time Inc. pemilik terbesar tanah di Texas. Kemudian, pada tahun 1978, Time Inc. membeli syarikat Inland Container dengan harga sekitar AS\$280 juta. Dengan tindakan itu, Time Inc. menjadi salah sebuah syarikat perniagaan terbesar di Amerika Syarikat yang bernilai sekitar AS\$2,000 juta.¹

Meninjau kembali amalan yang dilakukan oleh JAKIM, usaha-usaha untuk mendapatkan wang melalui perniagaan atau pengiklanan untuk kegunaan sendiri seperti yang diamalkan oleh penerbit-penerbit swasta tidak dapat dilaksanakan. Menurut peraturan yang sedia diamalkan, JAKIM sebagai sebuah jabatan kerajaan tidak dibenarkan menggunakan wang yang dikutip menerusi jualan terbitannya sebagai modal pusingan atau kegunaan aktivitiinya. Wang tersebut mesti dikembalikan kepada kerajaan sebagai hasil kerajaan. Dengan demikian didapati

¹ Mansor Ahmad Saman (1996b): 52 - 53.

usaha-usaha JAKIM untuk mendapatkan wang tidaklah sehebat amalan yang dilakukan oleh para penerbit swasta. Oleh itu JAKIM sendiri perlu berusaha mencari ruang-ruang lain yang boleh membantu menambahkan produktivitinya. Antara cara yang boleh dilakukan ialah dengan mengadakan kerjasama penerbitan dengan pihak-pihak swasta, meluaskan kerjasama dengan YAPEIM yang telah sedia terjalin ataupun menubuhkan satu dana penerbitan. Usaha-usaha ini perlu dibincang secara terperinci oleh pihak pengurusan JAKIM supaya usaha dakwah melalui media cetak ini benar-benar dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Sehubungan ini juga Jawatankuasa Kemajuan Hal Ehwal Agama Islam Malaysia yang dipengerusikan oleh YAB Timbalan Perdana Menteri, dalam mesyuaratnya pada 18 Februari 1995, ketika membincangkan masalah yang dihadapi oleh Bahagian Penerbitan JAKIM dalam soal kewangan ini, telah membuat persetujuan supaya ditubuhkan tabung kumpulan dana penerbitan buku-buku Islam sumbangan daripada badan-badan atau tokoh-tokoh korporat. Tujuannya ialah untuk menyemarakkan hasil-hasil terbitan JAKIM.¹ Namun sehingga kini cadangan itu masih belum diambil tindakan yang berkesan oleh pihak JAKIM.

Bagi mengatasi masalah peningkatan kos pula, perkara ini berkait juga dengan soal perancangan pengeluaran seperti yang telah disentuh sebelum ini. Langkah ini merupakan persediaan awal selain mendapatkan peruntukan tambahan jika perkara ini berbangkit dalam keadaan di luar jangkaan. Menyediakan perancangan pengeluaran mesti melihat juga kepada aspek kewangan dan jangkaan

¹ Minit Mesyuarat Jawatankuasa Kemajuan Hal Ehwal Agama Islam Malaysia Kali Ke-23 pada 18.2.1995 dlm. fail JPM(U) X/08/1023.

masa hadapan (*forecasting*). Di samping itu peningkatan kos yang berpunca daripada pengenaan harga yang tinggi oleh Percetakan Nasional Malaysia Berhad (PNMB) ekoran daripada penguatkuasaan Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 (seperti yang telah dihuraikan dalam bab tiga, fasal 3.3.2 yang lalu), hendaklah diatasi segera. Langkah terbaik dalam hal ini ialah JAKIM perlu memohon pengecualian terus daripada peraturan tersebut. Jika langkah ini didapati sukar atau prosesnya terlalu lambat, JAKIM wajar mendapatkan kebenaran khusus daripada Kementerian Kewangan supaya urusan cetak terbitannya dapat dibuat dengan pencetak-pencetak lain selain PNMB.

Kesimpulan daripada huraian di atas, dapat dirumuskan bahawa berkaitan aspek kewangan ini, JAKIM perlu mengambil langkah-langkah berikut bagi meningkatkan urusan penerbitan media cetaknya, iaitu :

- (1) JAKIM hendaklah memperuntukkan kewangan yang mencukupi bagi membiayai aktiviti penerbitan media cetak dakwahnya;
- (2) JAKIM perlu mempunyai iltizam yang tinggi dalam usaha dakwah melalui media cetak ini memandangkan faedahnya adalah besar ke arah membangunkan ummah khususnya dari segi pemikiran dan spiritual;
- (3) Pihak Kementerian Kewangan perlu diberi penjelasan dan kesedaran tentang keperluan kewangan yang mencukupi bagi membiayai aktiviti penerbitan media cetak oleh JAKIM ini demi untuk kepentingan dakwah;
- (4) JAKIM hendaklah berusaha mencari jalan meningkatkan produktivitinya tanpa melibatkan kos yang banyak seperti

mengadakan kerjasama penerbitan dengan penerbit-penerbit lain sama ada daripada sektor kerajaan atau swasta;

- (5) JAKIM hendaklah segera melaksanakan keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Kemajuan Hal Ehwal Agama Islam Malaysia iaitu menubuhkan tabung kumpulan dana penerbitan buku-buku Islam sumbangan daripada badan-badan atau tokoh-tokoh korporat untuk tujuan menyemarakkan hasil-hasil terbitan JAKIM;
- (6) JAKIM hendaklah berusaha mendapatkan sumber kewangan daripada pengiklanan;
- (7) JAKIM hendaklah memohon kebenaran daripada Kementerian Kewangan supaya hasil kutipan jualan terbitannya dan juga usaha-usaha mencari pendapatan lain seperti pengiklanan dapat digunakan untuk meningkatkan aktiviti penerbitan media cetaknya;
- (8) JAKIM hendaklah memohon pengecualian daripada tertakluk di bawah peraturan yang dikenakan dalam Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1993 iaitu berkaitan dengan peraturan perolehan percetakan kerajaan yang mengakibatkan peningkatan kos percetakan. Dengan pengecualian ini bermakna JAKIM dapat menguruskan percetakan terbitannya secara tender terbuka yang dapat menjimatkan kos.

Daripada cadangan-cadangan seperti yang dikemukakan di atas, masalah yang berbangkit mengenai kewangan dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM itu dijangka akan dapat diatasi. Dengan demikian usaha dakwah melalui bidang ini akan dapat ditingkatkan.

4.2.4. Aspek Persembahan Isi Dan Bentuk Fizikal

Dalam kajian ini, didapati penerbitan media cetak JAKIM turut menghadapi beberapa masalah berkaitan persembahan isi dan bentuk fizikal. Dari sudut persembahan isi, aspek kualiti menjadi masalah dalam sebahagian terbitan JAKIM. Antara sebabnya ialah berpunca daripada kurangnya manuskrip bermutu yang diterima, kelemahan dalam aspek penyuntingan, kekurangan penulisan yang ilmiah dan kelemahan dari sudut tatabahasa. Masalah-masalah berkaitan bentuk fizikal pula, antaranya ialah kelemahan-kelemahan dari segi penyediaan rekabentuk, penggunaan taifografi, penentuan saiz dan penggunaan teknik-teknik penerbitan seperti ISBN, ISSN, data pengkatalogan dan kod jalur. Untuk mewujudkan penerbitan yang baik, maka masalah-masalah tersebut perlu diatasi sewajarnya.

Bagi mengatasi masalah berkaitan mutu isi kandungan, banyak langkah boleh diambil. Langkah pertama yang perlu dilakukan ialah meningkatkan kualiti pengurusan, terutamanya dari segi kemahiran para petugasnya. Apabila kualiti pengurusan penerbitan dapat ditingkatkan, maka masalah-masalah lain seperti kelemahan dalam aspek penyuntingan, kelemahan dari segi tatabahasa dan lain-lain yang berkait dengan persembahan isi kandungan akan mudah diatasi.

Berkaitan usaha mewujudkan kandungan terbitan yang berkualiti, langkah-langkah lain yang patut dilaksanakan oleh JAKIM ialah mengadakan hubungan dan kerjasama dengan pusat-pusat pengajian tinggi, kerana di sini terdapat ramai cerdik pandai yang sentiasa menghasilkan kajian-kajian dan penulisan-penulisan berkualiti mengenai Islam yang boleh diterbitkan. Selain itu JAKIM juga boleh melantik pensyarah-pensyarah tertentu yang pakar dalam sesuatu bidang sebagai penulis

tetap, ataupun meminta mereka menulis sesuatu tajuk yang hendak diterbitkan. Langkah ini sangat relevan jika sesuatu isu berbangkit dalam masyarakat yang perlu diperjelaskan segera.

Seperti yang telah dijelaskan, bahawa salah satu ciri penerbitan yang berjaya ialah penerbitan yang serasi dengan kehendak pembaca.¹ Dalam konteks ini JAKIM perlu mengadakan satu kajian mengenai sambutan pembaca terhadap terbitan-terbitannya untuk mengenal pasti apakah keperluan dan kemahuan pembaca dalam hal ini. Antara maklumat yang perlu diperolehi ialah tentang siapa pembaca (umur, jantina, taraf pendidikan, pekerjaan dan sebagainya), jenis tulisan, ruangan dan bidang yang diminati, komentar dari segi isi dan rekabentuk dan pandangan ke arah peningkatan penerbitan. Kajian seperti ini wajar diadakan supaya gambaran sebenar mengenai sambutan dan keperluan masyarakat terhadap usaha dakwah melalui media cetak yang dilakukan oleh JAKIM dapat diperolehi. Daripada hasil kajian itu, JAKIM akan dapat merancang pengeluaran terbitannya dengan lebih teratur dan dapat memenuhi keperluan sebenar masyarakat.

Ditinjau pengalaman penerbit-penerbit yang berjaya, didapati aspek memenuhi keperluan pembaca ini sangat diberi perhatian. Utusan Melayu sebagai contoh, telah menerbitkan majalah-majalah yang dapat memenuhi keperluan berbagai golongan pembaca. Umpamanya majalah *Wanita* ialah majalah khusus untuk kaum wanita, majalah *Mastika* ialah majalah pengetahuan untuk umum, majalah *al-Islam* ialah majalah khusus mengenai hal ehwal Islam untuk umum, majalah *Saji* berkaitan masakan, majalah *Cerdas Pintar* dan *Kawan* ialah majalah untuk kanak-kanak, majalah *Rias* berkaitan fesyen dan kecantikan, majalah *URTV*

¹Mansor Ahmad Saman dan Ahmad Sebi (ed.) (1996): 42.

ialah majalah hiburan untuk umum, majalah *Massa* ialah majalah yang mengulas berita-berita semasa, majalah *Hai* ialah majalah hiburan dan sukan untuk golongan remaja, dan *Pemikir* ialah majalah ilmiah untuk bidang pendidikan tinggi.¹ Begitu juga dengan Berita Publishing yang menerbitkan majalah-majalah yang mempunyai sasaran pembaca masing-masing. Majalah *Her World* dan *Jelita* ialah majalah untuk golongan wanita yang memaparkan perihal kewanitaian termasuk fesyen, kecantikan dan gaya hidup kaum wanita, majalah *Malaysian Business*, *Investors Digest*, dan *Dataniaga* ialah majalah-majalah mengenai perniagaan, *BiP* ialah majalah untuk kanak-kanak, *Sajian Jelita* dan *Her World Cookbook* mengenai masakan, *Anjung Seri* pula mengenai hiasan dalaman.² Dengan demikian didapati terbitan-terbitan tersebut mempunyai target pembaca tertentu yang memudahkan khalayak memilih majalah yang serasi dengan minat dan keperluan masing-masing.

Selain menyediakan penerbitan yang boleh memenuhi kehendak pembaca, langkah-langkah lain yang perlu dilakukan oleh JAKIM bagi meningkatkan kualiti isi kandungan terbitannya ialah meningkatkan aspek penyuntingan dan gaya penulisan bagi setiap terbitannya. Dilihat kejayaan majalah berita *Time* misalnya, antara faktor populariti majalah tersebut ialah disebabkan oleh gaya pelaporannya yang padat dengan pendapat, mempunyai kekuatan dalam perincian dan pencerakinan laporan yang dihalusi serta kemampuan pentafsiran.³ Contoh-contoh yang baik ini sangat wajar diteladani oleh Bahagian Penerbitan JAKIM dalam usaha untuk meningkatkan kualiti terbitannya.

¹Chamil Wariya (1998).

²V.S. Ganesan (1998).

³Mansor Ahmad Saman (1996b): 50.

Dalam konteks dakwah melalui media cetak ini, satu aspek yang penting ialah kandungannya dapat menjawab segala permasalahan yang wujud dalam masyarakat. JAKIM sebagai sebuah agensi kerajaan yang berautoriti dalam bidang keislaman di negara ini menjadi sandaran dan harapan besar umat Islam supaya menerbitkan bahan-bahan bacaan yang dapat memenuhi keperluan ini. Oleh itu JAKIM haruslah berusaha memenuhi kehendak ini dengan menerbitkan lebih banyak tulisan yang dapat menjawab segala permasalahan yang timbul.

Memperihalkan usaha peningkatan isi kandungan media cetak JAKIM ini, satu aspek yang perlu diberi perhatian ialah dari segi persembahannya dapat menarik minat pembaca. Perkara ini juga menjadi satu masalah dalam penerbitan media cetak JAKIM. Untuk mengatasi masalah ini, salah satu cara yang boleh dilaksanakan ialah dengan melihat dan meneladani penerbitan yang telah berjaya. Dalam hubungan ini pengalaman penerbit-penerbit yang berjaya mengubah haluan persembahan terbitannya daripada satu penerbitan yang tidak mendapat sambutan kepada terbitan yang laris perlulah diikuti. Contoh yang paling menarik ialah tiga buah majalah terbitan Utusan Melayu (Malaysia) Berhad, iaitu majalah *Mastika*, *al-Islam* dan *Mangga*. Dalam kajian penulis terhadap prestasi jualan majalah-majalah tersebut, majalah *Mastika* pada tahun 1995, purata jualan bulanannya ialah sebanyak 9,200 naskhah, tetapi pada tahun 1997 telah melonjak kepada 192,000 naskhah. Majalah *al-Islam* pula, naskhah yang terjual bagi keluaran bulan Januari 1995 ialah 19,372 naskhah, tetapi bagi keluaran bulan Disember 1997 telah meningkat kepada 34,348 naskhah. Majalah *Mangga* pula bagi keluaran bulan Mei 1995, jualannya hanya 22,594 naskhah, tetapi keluaran bulan Disember 1997 jualannya meningkat kepada 204,341 naskhah. Menurut Chamil Wariya, Ketua Bahagian Majalah Utusan Melayu (Malaysia) Berhad, sebab utama peningkatan

jualan majalah-majalah tersebut ialah berpunca daripada peningkatan persembahan isi kandungan dengan memaparkan isu-isu yang bersifat semasa, penggunaan topik yang menarik dan disensasikan. Kaedah ini banyak diketengahkan dalam majalah *al-Islam*. Bagi majalah *Mastika* pula, selain faktor menonjolkan topik-topik yang sensasi, kandungannya juga dimasukkan perkara-perkara *human interests*, cerita-cerita misteri yang jarang terdapat dalam majalah lain dan persembahannya adalah ringan. Bagi majalah *Mangga* pula, iaitu sebuah majalah hiburan untuk remaja, rencana-rencana dan ruangan-ruangan hiburan dan hal ehwal artis banyak dipaparkan. Langkah-langkah perubahan persembahan isi kandungan ini diambil setelah didapati persembahan majalah-majalah tersebut sebelumnya adalah hambar dan tidak menarik. Dengan demikian edaran majalah-majalah tersebut telah meningkat dan menjadi antara majalah yang popular di kalangan majalah-majalah yang diterbitkan oleh Utusan Melayu.¹

Untuk meningkatkan aspek kualiti dalam terbitan media cetak ini juga, langkah yang perlu diambil oleh JAKIM ialah membanyakkan karya terjemahan. Dalam hal ini JAKIM perlu merancang apakah bahan yang perlu diterjemahkan dengan memilih karya-karya yang berkualiti khususnya karya-karya agung dalam tradisi ilmu Islam. Untuk maksud ini juga, JAKIM perlu mempunyai satu kumpulan penterjemah yang dilantik khusus daripada kalangan yang memiliki kemahiran dalam bidang ini. Terdapat banyak buku Islam khususnya dalam bahasa Arab yang boleh diterjemahkan ke bahasa Melayu dan juga bahasa-bahasa lain bagi faedah pembaca di negara ini. Buat masa ini usaha-usaha yang dilakukan oleh JAKIM berkaitan perkara ini didapati masih sedikit.

¹Chamil Wariya (1998).

Dalam penerbitan media cetak, bentuk fizikal yang sesuai dan menarik menjadi pelengkap kepada persembahan isi. Walaupun kedua-dua aspek ini menjadi pelengkap antara satu dengan lain, namun teknik bentuk fizikal dikatakan perlu diberi tumpuan lebih, kerana ia merupakan kunci untuk menarik minat pembaca mendapatkannya. Menurut Ahmad Rejal Arbee, sesuatu terbitan yang baik pun, jika teknik fizikalnya tidak menarik, orang ramai tidak terdorong untuk mencapainya. Apabila sesuatu terbitan itu tidak dicapai, maka isi yang terkandung di dalamnya tidak akan dibaca. Sebaliknya sesuatu terbitan yang mempunyai teknik fizikal yang menarik, ia akan mendorong orang untuk memegangnya, dan apabila sesuatu terbitan itu sudah dipegang, ia mempunyai harapan untuk dibaca, walaupun isi kandungannya belum tentu baik. Itulah kelebihan bentuk fizikal yang menarik yang perlu dititik-beratkan dalam penerbitan media cetak.¹

Bentuk fizikal sesebuah terbitan media cetak terdiri daripada aspek-aspek rekabentuk dan saiz. Rekabentuk memainkan peranan penting dalam proses penerbitan sesebuah terbitan. Yang dimaksudkan dengan rekabentuk sesuatu terbitan ialah dari segi persembahan rekaletak atau *lay out*. Pada masa dahulu rekaletak sesuatu terbitan menggunakan cara manual, tetapi sekarang komputer telah mengambil alih peranannya. Dahulu para artis menggunakan alat-alat seperti gam, pisau, pensil, pensil warna, pembaris, dami dan banyak lagi alat lain, tetapi sekarang alat-alat itu tidak perlu lagi. Sebuah komputer sudah cukup untuk artis membuat kerja-kerja rekaletak majalahnya. Mengulas persembahan rekabentuk majalah-majalah JAKIM iaitu *Sinaran Islam*, *Ruhaniyyat*, *Cahaya* dan *Pendidik*, Shukur Lin, Pengarah Kreatif Utusan Melayu (Malaysia) Berhad berpendapat, rekabentuk majalah-majalah JAKIM adalah mudah kerana majalah-majalah tersebut

¹ Ahmad Rejal Arbee bin Mohd Isa Arbee (1995).

berbentuk ilmiah. Cuma majalah *Pendidik* (iaitu sebuah majalah kanak-kanak peringkat umur sekolah rendah) agak sukar sedikit, kerana rekabentuk dan konsepnya harus bersesuaian dengan peribadi kanak-kanak itu sendiri. Sebagai sebuah majalah kanak-kanak, *Pendidik* memerlukan banyak gambar, gambar-gambar yang besar serta berilustrasi yang banyak.¹

Memperkatakan teknik persembahan buku kanak-kanak khususnya yang berunsur Islam, ramai orang berpendapat bahawa persembahannya mestilah dalam bentuk yang menarik. Dalam hubungan ini isteri Timbalan Perdana Menteri iaitu Datin Seri Dr.Wan Azizah Wan Ismail ketika merasmikan pelancaran buku terbitan Hood Hood, London di Perpustakaan Negara, Kuala Lumpur pada 18 Jun, 1997 telah menegaskan bahawa ilustrasi yang menarik mampu membantu kanak-kanak memahami kandungan dengan lebih mudah. Kanak-kanak lebih tertarik dengan bahan bacaan yang mengandungi gambar-gambar yang menarik dan berwarna. Dengan menyelitkan beberapa ilustrasi di dalam sesebuah buku, ia bukan sahaja dapat menanam minat membaca di kalangan kanak-kanak, malah dapat membantu mereka lebih memahami apa yang cuba disampaikan oleh penulis.²

Satu faktor lagi yang tidak kurang pentingnya dalam teknik bentuk fizikal ialah taifografi (*font*). Taifografi yang mahu digunakan bagi sesebuah terbitan mestilah mengikut konsep terbitan yang hendak diterbitkan. Bagi majalah ilmiah, kebanyakan *font* yang dipilih ialah seperti Time, New Baskeville atau Stone Serif. Berbeza majalah untuk kanak-kanak, *font* yang sesuai digunakan ialah *font* yang berbentuk bulat seperti Avant Garde, Eurostile, Franklin, Futura, New Gothic dan

¹Shukur Lin (1995).

²Pengarang *Utusan Malaysia* (1997a): 24.

Helvetica. Gambar-gambar yang hendak digunakan pula mestilah terang dan menarik terutama gambar-gambar warna. Dalam majalah bercorak hiburan dan kanak-kanak, gambar memainkan peranan utama. Dalam hal ini peranan rekabentuk boleh menukarkan daripada gambar empat warna kepada dua warna dan hitam putih. Ini bergantung kepada kreatifnya seseorang pelukis rekabentuk itu. Sifat-sifat dan konsep-konsep seperti yang dijelaskan ini perlu ada dalam penerbitan media cetak JAKIM.¹

Ditinjau kepada masalah yang dihadapi JAKIM berkait penyediaan bentuk fizikal penerbitannya, JAKIM didapati mempunyai satu jawatan pereka sahaja di Bahagian Penerbitannya, sedangkan ia mempunyai pelbagai jenis terbitan untuk diterbitkan. Jawatan itu pula kosong dan tidak diisi sejak tahun 1996. Sewajarnya JAKIM mempunyai sekurang-kurangnya dua orang pereka bagi melaksanakan tanggungjawab berkaitan aspek rekabentuk ini, iaitu seorang untuk penerbitan berkala dan seorang lagi untuk penerbitan buku, risalah dan rampaian. Ditinjau kepada amalan penerbit-penerbit yang telah maju, soal jawatan-jawatan penting seperti pereka ini adalah antara perkara yang sangat dititikberatkan. Misalnya di Berita Publishing Sdn. Bhd., terdapat satu bahagian khusus dalam bidang ini dengan diberi tanggungjawab lebih terhadap terbitan-terbitan berkala terutamanya majalah. Di bahagian buku pula terdapat satu unit rekabentuk yang khusus melaksanakan tanggungjawab menyediakan rekabentuk buku-buku yang diterbitkan oleh syarikat tersebut. Dalam unit itu terdapat seorang pereka kanan dan dibantu dua orang pereka.²

¹Shukur Lin (1995).

²Sabri Said (1998).

Oleh kerana JAKIM hanya mempunyai satu jawatan pereka sahaja, dan jawatan tersebut kini kosong, maka tanggungjawab mengenai rekabentuk itu diserahkan kepada pengarang atau editor bagi setiap jenis terbitan tersebut. Merekalah yang akan memikirkan konsep rekabentuk sesuatu terbitan di bawah kendalian masing-masing dan terpaksa mengupahkan penyediaan rekabentuk itu kepada pereka luar. Dalam hal ini pengarang atau editor berkenaan tidak mempunyai banyak idea dalam bidang ini kerana mereka tidak mempunyai kemahiran dalam bidang tersebut. Mereka akan hanya menyerahkan kepada pereka luar menentukannya. Sehubungan ini, apa yang perlu dilakukan oleh JAKIM ialah, ia perlu mengambil langkah-langkah perlu supaya kualiti kerja yang dihasilkan adalah sentiasa baik dan dapat ditingkatkan dari semasa ke semasa. Antara langkah itu ialah JAKIM mesti membuat pilihan yang tepat untuk memilih pereka yang benar-benar berkualiti dan mampu menghasilkan kerja yang baik. Perlantikan seseorang pereka itu perlulah bersesuaian dengan jenis media yang hendak diterbitkan.

Dalam hal saiz terbitan pula, langkah-langkah segera perlu diambil oleh JAKIM bagi mengatasi masalah yang berlaku terhadap terbitan-terbitannya. Masalah saiz yang tidak standard dan saiz yang tidak selaras bagi sesuatu terbitan bersiri merupakan masalah teknikal yang remeh tetapi jika tidak diambil perhatian berat dan diperbaiki ia menjadi satu masalah yang melecehkan. Teguran-teguran mengenai masalah ini sering diajukan kepada JAKIM yang datangnya dari pelbagai pihak. Hasilnya, mulai tahun 1997, beberapa ketetapan telah dibuat terhadap penentuan saiz terbitan JAKIM, iaitu saiz majalah berkala ialah saiz A4 iaitu 8 1/4" x 11 3/4", saiz buku percuma ialah saiz A5 iaitu 8 1/4" x 5 7/8", saiz risalah ialah saiz A6 iaitu 4 1/8" x 5 7/8" dan saiz jurnal ialah saiz B5 iaitu 6 7/8" x 9 7/8". Bagi

terbitan buku pula ia bergantung kepada ketebalan sesebuah buku tersebut, tetapi seboleh-bolehnya ialah dalam saiz 6" x 9" atau 7" x 10".¹

Bagi mengatasi masalah-masalah dalam teknik penerbitan pula seperti soal ISBN, ISSN, kod jalur dan sebagainya, masalah-masalah yang timbul berkaitannya boleh diatasi melalui kemahiran pegawai. Oleh itu petugas-petugas penerbitan perlu didedahkan dengan informasi-informasi terkini berkaitan perkara ini. Langkah-langkah yang boleh dilakukan ialah melalui perbincangan dengan pihak-pihak berkenaan seperti bahagian yang berkaitan di Perpustakaan Negara Malaysia, dan mengadakan ceramah, bengkel atau kursus dalam perkara-perkara yang berkaitan.

Bagi mengakhiri perbincangan mengenai topik peningkatan aspek persembahan isi kandungan dan teknik bentuk fizikal ini, penulis ingin memaparkan sedikit perihal majalah yang mencapai kejayaan cemerlang di medan antarabangsa, iaitu *Reader's Digest*. Pemaparan ini boleh dimanfaatkan oleh petugas-petugas penerbitan media cetak JAKIM dalam pelaksanaan tugas seharian mereka khususnya dalam pembikinan terbitan yang berjaya.

Majalah *Reader's Digest* mula diterbitkan dalam bulan Februari 1922 oleh De Witt Wallace (m. 1981). Majalah itu kini mendapat pasaran luas di seluruh dunia. Sehingga awal tahun 1980-an sahaja majalah itu mempunyai edaran sekitar 30 juta naskhah sebulan. Ia diterbitkan dalam 16 bahasa dan beredar dalam 163 buah negara. Menurut Mansor Ahmad Saman, antara unsur yang telah menjayakan majalah bulanan itu adalah seperti berikut :

¹Rusmiati binti Harun (1997).

- (1) Penerbitnya mempunyai pendirian yang teguh dalam hal-hal yang diyakininya, dan penerbitan yang dihasilkannya adalah unjuran dan pancaran daripada watak, keyakinan dan pendirian penerbitannya;
- (2) Ia cuba mencari, menyari dan menyajikan maklumat yang berfaedah atau menarik kepada pembacanya. Bahan yang disajikannya tidak dimasukkan secara lewa sahaja. Maklumat yang dihidangkan kepada pembacanya boleh membawa manfaat dan menghiburkan;
- (3) Kaedah persembahan yang digunakan adalah mudah, menarik dan senang difahami. Ia menggunakan bahasa yang mudah dan jelas, meleraikan dan menghuraikan konsep-konsep rumit, dan menyajikan bahan secara padat dan ringkas. Bahan karangannya disajikan dengan menggunakan kaedah percetakan dan pencorakan yang memudahkan pembacaan;
- (4) Bahan tulisan yang disari dan disaji dalam majalah itu adalah ringkas tetapi berisi. Ini dilakukannya dengan kepakaran sekumpulan pengarang atau penyunting yang ahli dalam selok-belok penggunaan bahasa serta kemahiran penyaringan dan penyarian inti dan isi bahan karangan. Kebanyakan bahan yang diterbitkan oleh *Reader's Digest* boleh dibaca habis dalam masa kurang daripada setengah jam. Ini bererti ia boleh menangkap minat mereka yang sibuk ataupun mereka yang lazim malas membaca;
- (5) Majalah itu sering menggunakan lembarannya untuk memberi nasihat dalam hal ehwal kesihatan dan sebagainya yang boleh segera dimanfaatkan oleh pembacanya. Nasihat begini diberikan dengan cara persembahan yang mudah, senang difahami dan mudah diamalkan oleh golongan pembaca daripada semua peringkat;

- (6) Pelbagai bahan yang tersiar di dalam majalah itu diselang-seli dengan jenaka, kisah lucu, kebetulan atau kemujuran daripada kehidupan harian manusia yang seiras dengan kehidupan kebanyakan pembacanya. Kaedah ini memberi peluang kepada pembaca berehat sejenak daripada pembacaannya bagi melapangkan fikiran atau menghiburkan hati;
- (7) Majalah itu memupuk semangat kecekan dan ketabahan hati manusia. Ia mengajak manusia meyakini kemampuan dirinya serta meyakini sifat kemanusiaan insan sejagat. Ia memupuk ketabahan, harapan, serta impian, dan hakikat bahawasanya manusia, sebagai makhluk yang berdaya, sentiasa teraung di bawah rahmat Tuhan dan tidak harus berputus asa.¹

Berdasarkan huraian di atas, cadangan-cadangan bagi meningkatkan aspek persembahan isi kandungan dan bentuk fizikal penerbitan media cetak JAKIM diringkaskan seperti berikut :

- (1) JAKIM perlu memperkemas aspek pengurusan Bahagian Penerbitannya iaitu meliputi struktur organisasi dan kemahiran para petugasnya seperti yang telah disentuh dalam fasal 4.2.2 di atas;
- (2) JAKIM hendaklah berusaha mendapatkan manuskrip yang bermutu melalui hubungan kerjasama dengan pusat-pusat pengajian tinggi;
- (3) JAKIM hendaklah melantik penulis-penulis tetap daripada kalangan tokoh-tokoh akademik yang mempunyai kepakaran dan kemahiran dalam bidang-bidang tertentu mengenai Islam;

¹ Mansor Ahmad Saman (1996a): 43 - 44.

- (4) Para petugas di Bahagian Penerbitan JAKIM hendaklah berusaha mencari idea-idea baru untuk meningkatkan kualiti penerbitan yang dihasilkan termasuk mencontohi amalan penerbit-penerbit yang telah maju;
- (5) Bahagian Penerbitan JAKIM perlu mengadakan kajian mengenai sambutan pembaca terhadap terbitan JAKIM untuk mengetahui keperluan sebenar masyarakat terhadap media cetak dakwah ini serta mendapat komen dan cadangan yang boleh dijadikan asas untuk meningkatkan lagi kualiti terbitannya;
- (6) JAKIM hendaklah mempelbagaikan jenis terbitan dan ruangan dalam media-media yang diterbitkan untuk dimanfaatkan oleh semua golongan dan lapisan masyarakat;
- (7) JAKIM hendaklah menerbitkan atau memaparkan penulisan-penulisan yang memperjelaskan permasalahan semasa yang timbul dalam masyarakat;
- (8) Petugas-petugas penerbitan, khususnya para editor terbitan berkala hendaklah meningkatkan daya kreativiti mereka dengan menonjolkan topik-topik rencana yang boleh menarik perhatian pembaca;
- (9) Terbitan karya terjemahan daripada karya-karya agung dalam tradisi ilmu Islam hendaklah dibanyakkan. Bagi maksud ini JAKIM hendaklah mewujudkan satu kumpulan penterjemah yang mempunyai kepakaran dan kemahiran;
- (10) Bagi meningkatkan aspek rekabentuk, langkah jangka panjang yang patut dilakukan ialah JAKIM perlu memperuntukkan jawatan pereka yang mencukupi dan berkemahiran di Bahagian Penerbitannya.

Usaha-usaha jangka pendek yang patut segera dilakukan ialah JAKIM perlu mengisi jawatan pereka yang kosong, dan pereka luar yang diberi tugas menyediakan rekabentuk terbitan-terbitan JAKIM hendaklah dilantik daripada kalangan pereka yang benar-benar berkemahiran;

- (11) Para editor perlu prihatin terhadap aspek-aspek saiz terbitan dan teknik penerbitan seperti ISBN, ISSN, kod jalur dan sebagainya dan memastikan perkara-perkara tersebut menepati ciri-ciri penerbitan yang standard. Usaha-usaha ke arah peningkatan pengetahuan dan kemahiran di kalangan petugas penerbitan dalam bidang ini seperti mengadakan ceramah, bengkel atau kursus hendaklah dirancang dan dilaksanakan.

Daripada penjelasan, huraian dan cadangan-cadangan yang dikemukakan di atas, permasalahan berkaitan persembahan isi kandungan dan bentuk fizikal terbitan JAKIM dijangka akan dapat diatasi, justeru kualiti terbitannya akan dapat ditingkatkan.

4.2.5. Aspek Pemasaran

Dalam bab tiga dahulu telah dijelaskan beberapa masalah yang dihadapi dalam urusan pemasaran media cetak JAKIM meliputi aspek-aspek keluaran, harga, pengedaran dan promosi. Masalah-masalah tersebut perlu diatasi supaya tugas berkenaan berjalan dengan cekap dan berkesan serta dapat ditingkatkan.

(a) Keluaran

Dalam bidang penerbitan media cetak, perancangan pengeluaran merupakan permulaan yang penting. Jika sesuatu keluaran itu tidak dirancang dengan betul, ia akan memberi kesan dalam aspek pemasaran. Dalam bidang penerbitan buku atau majalah misalnya, perkara-perkara seperti judul apa yang hendak diterbitkan, apakah bidang yang diperlukan oleh orang ramai, berapa jumlah cetakan dan sebagainya hendaklah diambil kira dalam penyediaan perancangan pengeluaran. Oleh itu JAKIM perlu menyediakan rangka rancangan keluarannya iaitu dalam jangka pendek, jangka sederhana dan jangka panjang.

Dalam penyediaan rancangan keluaran ini, maklumat-maklumat berkaitan pasaran perlu diperolehi terlebih dahulu seperti saiz pasaran, minat, kecenderungan membeli, reaksi terhadap tingkat harga, reaksi terhadap format, rekabentuk dan sebagainya. Oleh itu sebelum menyediakan rancangan keluaran tersebut, JAKIM perlu mengadakan kajian mengenai perkara ini. Sumber-sumber maklumat tersebut boleh diperolehi daripada pelbagai punca, iaitu editor, penulis, pemborong atau pengedar, pekedai buku, pegawai pemasaran, penerbit saingan dan sebagainya. Dengan adanya penyelidikan pemasaran ini barulah sesuatu keluaran itu mempunyai ciri-ciri yang membolehkannya mudah diterima oleh khalayak.

(b) Harga

Dalam masalah harga, terbitan jualan JAKIM tidak dijual pada harga yang tinggi, kerana dasar penerbitannya ialah dakwah. Harga yang ditentukan harus berada pada sekitar paras kos walaupun bidang penerbitan ini memakan belanja

yang besar. JAKIM harus sentiasa tekal terhadap hal ini kerana ia adalah sebuah jabatan kerajaan yang melaksanakan tugas dakwah.

Satu perkara yang menjadi persoalan ialah sejauh mana dasar ini difahami oleh pihak yang menentukan harga terbitan jualan itu iaitu Kementerian Kewangan. Bagi pihak JAKIM, perkara ini tidak menjadi masalah kerana dasar penerbitan dibuat olehnya sendiri. Kementerian Kewangan pula ialah agensi yang mengawal perbelanjaan dan seboleh-bolehnya berusaha untuk mendapatkan pulangan kepada kerajaan semaksimum mungkin. Di sini seolah-olah wujud konflik kepentingan antara JAKIM dan Kementerian Kewangan ketika dasar masing-masing diimplementasikan. Oleh itu pihak-pihak yang terlibat sama dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM ini seperti Kementerian Kewangan, para penulis dan syarikat-syarikat yang melaksanakan kerja-kerja penerbitan JAKIM, mestilah diberi kefahaman dan kesedaran yang jelas berkenaan dasar tersebut.

Bagi terbitan percuma pula, satu hal yang sering dibangkitkan ialah dari segi sikap dan persepsi pengguna. Sebahagian orang menganggap terbitan percuma kurang bernilai, justeru mereka mengambil sikap tidak serius untuk memiliki, membaca dan menyimpannya. Walaupun tanggapan ini agak subjektif, namun perbezaan nilai antara barang jualan dan barang percuma tetap wujud. Menurut Ahmad Rejal Arbee, hal ini boleh diatasi sekiranya JAKIM dapat meningkatkan kualiti terbitan percumanya dan memperluaskan promosinya sehingga orang ramai mengenali dengan lebih dekat terbitan yang dikeluarkan oleh JAKIM ini dan menganggapnya sebagai penerbitan yang bernilai.¹ Pendapat ini turut disokong oleh Mohd. Amin Wagiman, Pegawai Pereka di Dewan Bahasa dan Pustaka yang

¹ Ahmad Rejal Arbee bin Mohd Isa Arbee (1995).

menyatakan bahawa walaupun sesuatu terbitan itu diedar secara percuma, tetapi kalau dilahirkan dalam bentuk yang baik dan menarik, ia boleh memberi saingan kepada terbitan yang dijual.¹

(c) Pengedaran

Masalah besar yang dihadapi JAKIM dalam pemasaran terbitannya sama ada yang berjual atau percuma ialah kesan sistem pengedaran yang diamalkan oleh JAKIM sendiri. Masalah sistem pengedaran ini akan lebih terasa dengan kedudukan penjualan buku di negara ini yang masih kurang berkembang di samping kesan yang diterima ekoran kedudukan JAKIM sebagai sebuah jabatan kerajaan yang mempunyai pertentangan dasar dengan amalan perniagaan lazim. Oleh itu matlamat JAKIM untuk menyebarkan dakwah melalui media cetak tidak akan tercapai seandainya terbitannya tidak sampai kepada sasaran.

Disebabkan kemampuan JAKIM dalam urusan penyebaran media cetaknya agak terbatas, maka ia memerlukan kerjasama pihak luar untuk turut memikul tanggungjawab ini. Atas kesedaran itu JAKIM menggunakan beberapa kaedah pengedaran seperti sistem pengedar bercagar, sistem pengedar terbuka (jualan langsung) dan sistem konsignasi selain bertindak menjual sendiri terbitannya. Kaedah-kaedah ini didapati masih belum cukup bertenaga untuk melancarkan edaran terbitannya secara lebih berkesan.

Ditinjau amalan dan pengalaman penerbit-penerbit yang telah maju, didapati mereka menggunakan pelbagai kaedah dalam urusan pengedaran. Dewan Bahasa

¹ Mohd. Amin bin Wagiman (1995).

dan Pustaka (DBP) misalnya telah menggunakan beberapa kaedah pengedaran seperti jualan secara langsung, wakil tunggal, sistem pengedar, sistem kirim jual, ambil dan bayar (*cash and carry*), melantik pengedar-pengedar terhad dan sebagainya. Selain mempelbagaikan kaedah, DBP juga dari semasa ke semasa menambah jumlah pengedar bagi memastikan peningkatan pengedaran terbitannya. Contohnya, pada tahun 1981 penerbit tersebut telah mempunyai 30 pengedar, berbanding hanya lapan pada tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 1989 jumlahnya telah meningkat kepada 68 termasuk wakil penjual dan pengedar-pengedar terhad. Bagi memantapkan pengedaran melalui perlantikan pengedar ini, DBP telah mengadakan beberapa langkah tertentu. Antara langkah itu ialah dengan menetapkan matlamat jualan tahunan bagi setiap saluran edaran berpandukan prestasi masa lalu dan pasaran semasa. Selain itu DBP juga memastikan pegawai pemasarannya membuat lawatan ke tempat-tempat pengedar, kedai buku dan sekolah-sekolah untuk meninjau keadaan perniagaan. DBP juga sentiasa berusaha menambah bilangan pengedar dari semasa ke semasa dan saiz kawasan pengedar diperkecilkan. Usaha-usaha ini telah dapat membantu meningkatkan prestasi pengedaran keluarannya.¹

Dalam hal ini, JAKIM yang pada masa ini mempunyai 23 syarikat pengedar yang secara regular mengambil dan mengedar buku-bukunya,² perlu menambah jumlah pengedar melampaui zon-zon Utara, Selatan, Timur dan Tengah dan menjangkau ke Sabah dan Sarawak. Setiap pengedar itu pula harus mempunyai rangkaian kedai-kedai buku yang banyak, meliputi semua bandar dan pekan yang sama-sama memikul tanggungjawab mengedar dan memasarkan buku-buku terbitan

¹Hamed Mohd. Adnan (1996): 129 & 134.

²Syarikat-syarikat itu adalah seperti di Lampiran 15.

JAKIM ini. Setelah jumlah pengedar ditambah, langkah seterusnya ialah memastikan setiap pengedar tersebut berperanan dengan berkesan dan mempunyai kesedaran untuk turut sama melaksanakan tugas dakwah selain tujuan mendapatkan keuntungan komersil.

Satu perkara yang harus diingat oleh JAKIM ialah pengedaran terbitan media cetaknya meliputi terbitan jualan dan juga terbitan percuma. Pada masa ini didapati pengedar-pengedar seperti yang disebutkan di atas hanya mengedar buku-buku jualan sahaja, dan tanggungjawab mengedarkan terbitan percuma hanya terletak di bahu JAKIM di samping penglibatan YAPEIM dan Pos Malaysia. Adalah lebih baik andainya syarikat-syarikat pengedar turut mengedarkan terbitan percuma sebagai berkongsi melaksanakan tanggungjawab dakwah dan tidak semata-mata mengaut keuntungan daripada perniagaan buku-buku jualan. Dengan cara ini akan lebih tersebar luas terbitan-terbitan percuma JAKIM, sekaligus meluaskan lagi mesej dakwah yang ingin disampaikan.

Berhubung pengedaran terbitan JAKIM ini juga, didapati prestasi jualan buku ada turun naiknya. Mengikut data-data yang diperolehi, dari tahun 1985 hingga 1997, jualan paling rendah ialah pada tahun 1985, iaitu berjumlah RM 243,336.41, manakala jualan tertinggi ialah pada tahun 1997, iaitu RM 1,463,349.48.¹ Oleh itu JAKIM perlu mengkaji kaedah-kaedah pengedaran yang diamalkannya untuk mengetahui sebab-sebab kemerosotan dan peningkatan yang berlaku itu.

¹ Untuk melihat secara lebih terperinci tentang prestasi jualan terbitan JAKIM ini, sila rujuk data-data mengenainya dalam bab dua fasal 2.4.2 dan jadual 2.9.

Bagi meningkatkan keupayaan pengedaran mengikut kaedah jualan langsung sama ada melalui kedai buku di premisnya, ekspo atau jualan buku di luar, atau melalui pos, JAKIM perlulah memperkemaskan operasi tersebut dengan menyediakan tenaga yang mencukupi, melaksanakan waktu urusan yang sesuai, meningkatkan komitmen petugas-petugas yang terlibat, memperuntukkan kewangan yang mencukupi dan bersedia mematuhi peraturan-peraturan kewangan yang bersangkutan. Dengan demikian masalah-masalah seperti kekurangan tenaga pekerja, keterikatan dengan waktu pejabat, tidak cukup wang untuk menyertai ekspo di luar, kelemahan-kelemahan dalam mematuhi peraturan kewangan dan sebagainya akan dapat diatasi.

Ringkasnya, JAKIM perlulah berusaha sedaya upaya mengambil tindakan-tindakan perlu mengatasi masalah yang timbul dan dalam masa yang sama mencuba kaedah-kaedah baru yang difikirkan sesuai bagi meningkatkan pengedaran terbitan-terbitannya.

(d) Promosi

Elemen keempat dalam urusan pemasaran ialah promosi. Dalam konteks penerbitan media cetak JAKIM ini, dua persoalan boleh ditimbulkan untuk mengukur sejauh mana berkesannya promosi yang telah dijalankan. Soalan pertama ialah, adakah orang ramai mengetahui apa media cetak yang diterbitkan oleh JAKIM, dan soalan kedua ialah, di manakah mereka boleh mendapatkan terbitan tersebut. Jika soalan-soalan ini dapat dijawab dengan positif, ini menunjukkan promosi yang dilakukan oleh JAKIM adalah berkesan, sebaliknya

jika ia sukar dijawab, atau jawapannya negatif, maka usaha promosi masih tidak sempurna.

Daripada kajian yang dijalankan terhadap aktiviti penerbitan media cetak JAKIM ini, didapati usaha-usaha memperkenalkan terbitannya kepada khalayak masih tidak begitu meluas. Ini terbukti apabila saluran-saluran pengiklanan yang digunakan oleh JAKIM adalah terhad. Antara cara yang digunakan ialah mengiklan dalam majalah terbitannya sendiri, menerbitkan katalog, menyertai beberapa ekspedisi jualan buku yang terpilih sahaja dan beberapa usaha lain yang kecil seperti menghantar ulasan buku dalam akhbar dan memperkenalkan terbitan melalui ceramah.

Dalam hubungan ini, Ahmad Rejal Arbee menegaskan bahawa saluran pengiklanan adalah sangat penting untuk meningkatkan promosi sesuatu terbitan. Ketika membincangkan mengenai usaha promosi terhadap majalah-majalah terbitan JAKIM, beliau membawa pengalaman promosi yang dilakukan oleh Berita Publishing Sdn. Bhd. terhadap terbitan-terbitannya. Berita Publishing selaku sebuah anak syarikat The New Straits Times (NST) menggunakan semaksimum mungkin ruangan dalam akhbar-akhbar terbitan NST untuk mengiklankan terbitan-terbitannya. Beliau juga menceritakan pengalaman Berita Publishing ketika mempromosikan sebuah majalah terbitannya, iaitu *Malaysian Business*. Majalah ini ketika awal penerbitannya diiklankan dalam akhbar *Harian Metro*. Namun begitu didapati jualan majalah ini tidak menggalakkan. Setelah dikaji, didapati majalah ini - yang kandungannya memaparkan tentang perniagaan - masih kurang diketahui oleh sasarannya iaitu golongan ahli perniagaan. Kajian telah dijalankan untuk mengenal pasti punca masalah ini. Hasilnya telah diketahui bahawa sebab majalah

tersebut kurang mendapat sambutan di kalangan ahli perniagaan ialah kerana kebanyakan ahli perniagaan membaca akhbar-akhbar berbahasa Inggeris. Maka Berita Publishing telah mengalihkan saluran pengiklanan majalah ini dalam akhbar *New Straits Times* dan *Sunday Times*. Kesannya didapati penjualan majalah tersebut telah meningkat dengan baik sekali. Berhubung hal ini beliau menegaskan bahawa mengenal pasti saluran pengiklanan supaya sesuai dengan sasaran pembaca adalah sangat penting dalam usaha promosi bagi sesuatu terbitan.¹

Dalam urusan promosi ini juga, satu perkara yang dianggap asas ialah semakin luas sesuatu terbitan itu dihebahkan, maka semakin ramai orang akan mengetahuinya. Oleh itu usaha promosi ini memerlukan peruntukan kewangan yang cukup bagi membiayainya. Dalam hal ini JAKIM, semasa menyediakan anggaran peruntukan perbelanjaan tahunan bahagian penerbitannya didapati tidak memberi perhatian penting dalam pembiayaan promosi ini. Tidak banyak item untuk promosi terutamanya kos pengiklanan dimasukkan dalam anggaran tersebut. Hanya beberapa perkara sahaja seperti kos perjalanan menyertai ekspo dan mencetak katalog sahaja yang pernah diminta. Tumpuan yang besar dalam pembiayaan peruntukan ini lebih ditumpukan kepada aspek pengeluaran sahaja. Sehubungan ini Haji Abdul Latiff bin Haji Arifin, Pengarah Urusan Thinker's Library Sdn. Bhd. berpendapat bahawa langkah-langkah yang perlu bagi sesebuah penerbit mengelakkan diri daripada kegagalan ialah ia mesti peka dan ambil tahu soal peruntukan perbelanjaan dalam semua aspek yang bersangkutan dengan penerbitan media cetak ini, iaitu dari aspek pengeluaran sehinggalah terbitan itu dipasarkan.²

¹ Ahmad Rejal Arbee bin Mohd Isa Arbee (1995).

² Abdul Latiff bin Haji Arifin (1998).

Dalam konteks memperluaskan promosi terbitan JAKIM ini, JAKIM seharusnya mengambil setiap peluang yang ada terutamanya menerusi akhbar, radio dan televisyen secara lebih luas untuk mengiklankan terbitannya. Misalnya dalam radio dan televisyen, penceramah-penceramah JAKIM yang berkesempatan mengadakan ceramah atau perbincangan di radio dan televisyen boleh menggunakan peluang tersebut secara percuma untuk memberitahu kepada khalayak tentang terbitan media cetak JAKIM ini dan perkara-perkara yang dimuatkan dalam terbitan tersebut. Melalui ruangan dalam akhbar pula, sudah sampai masanya JAKIM melaksanakan langkah ini dengan lebih luas kerana usaha dakwah yang dilakukan menerusi media cetak ini dapat diketahui oleh semua rakyat di negara ini di setiap tempat dan di seluruh pelosok tanah air. Sebagai sebuah jabatan kerajaan, JAKIM boleh berunding dengan penerbit-penerbit akhbar utama di negara ini untuk mendapat ruangan pengiklanan secara percuma atau sekurang-kurangnya dengan kos yang paling rendah.

Menurut Haji Abdul Latiff lagi, antara usaha yang boleh dilakukan oleh JAKIM bagi meningkatkan pengetahuan orang ramai terhadap terbitan JAKIM ini ialah dengan mengadakan ruangan-ruangan tertentu dan menarik dalam terbitan-terbitannya khususnya bagi majalah. Melalui majalah, JAKIM boleh menyediakan satu ruangan untuk menyiarkan gambar-gambar yang jarang diperlihatkan yang boleh didapati di Balai Pameran Islam JAKIM sendiri. Ia boleh disiarkan melalui satu ruangan tetap dan cara ini tentu akan menarik minat orang ramai mendapatkan sesebuah majalah JAKIM secara berterusan. Selain itu menerusi ruangan dalam majalah juga, JAKIM boleh mengadakan ruangan kata-kata renungan yang dihiasi dengan menarik sama ada menggunakan kertas art atau sebagainya, dan ia boleh dijadikan poster yang cantik untuk disimpan. Menerusi ruangan majalah juga

JAKIM boleh menyediakan satu ruangan yang mengupas sesuatu isu yang dibangkitkan dalam buku-buku terbitan JAKIM sebagai iklan tentang buku berkenaan. Melalui ruangan-ruangan seperti yang disebutkan, pembaca akan tertarik untuk mendapatkan terus menerus majalah-majalah yang diterbitkan oleh JAKIM dan mengetahui maklumat-maklumat lain berkaitan penerbitan media cetak yang dihasilkan oleh JAKIM. Pendek kata editor setiap majalah perlu lebih kreatif dan inovatif untuk menghasilkan ruangan-ruangan yang boleh menarik minat pembaca.¹

Satu hal yang agak penting dalam usaha promosi ini ialah memberikan peratus potongan harga yang tinggi kepada pengedar. Sehubungan ini JAKIM didapati telah memberikan satu kadar yang boleh dikatakan antara yang terbaik iaitu sebanyak 10 peratus hingga 40 peratus terhadap pembelian-pembelian tertentu. Kadar diskaun yang menarik ini didapati telah menarik minat ramai pengedar untuk membeli dan menjual buku-buku yang diterbitkan oleh JAKIM. Didapati pada tahun 1989 hanya sepuluh buah pengedar sahaja yang membeli dan mengedarkan buku-buku JAKIM, tetapi pada tahun 1997, ia telah meningkat kepada 23 buah. Ini menunjukkan situasi yang menggalakkan dalam usaha peningkatan pengedaran buku-buku JAKIM. Sehubungan ini, JAKIM perlu menggunakan kesempatan ini dengan memperluaskan lagi maklumat ini kepada pengedar-pengedar yang ada di negara ini supaya dengan itu mereka akan lebih berminat untuk mengedarkan buku-buku JAKIM.

¹*Ibid.*

Daripada penjelasan dan cadangan berkaitan langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh JAKIM untuk meningkatkan urusan pemasaran terbitan media cetaknya seperti di atas, ia dapatlah disimpulkan seperti berikut, iaitu :

- (1) JAKIM perlu menyediakan rancangan keluaran yang kemaskini dan menyeluruh berdasarkan maklumat-maklumat pasaran yang boleh diperolehi daripada sumber-sumber yang berkaitan;
- (2) JAKIM harus mempertahankan dasar penerbitannya iaitu untuk dakwah, sekaligus dapat menentukan harga terbitan jualannya pada paras yang rendah. Dalam hal ini pihak-pihak yang terbabit sama dalam urusan penerbitan media cetak JAKIM perlu diberi kefahaman dan kesedaran tentang dasar tersebut dan meminta mereka turut sama berkongsi melaksanakan usaha dakwah yang dijalankan oleh JAKIM ini;
- (3) JAKIM perlu mengkaji semula dasar penerbitan terbitan percumanya dan memastikan terbitan-terbitan tersebut mempunyai nilai yang tinggi pada kaca mata masyarakat;
- (4) JAKIM hendaklah melaksanakan pelbagai kaedah pengedaran supaya terbitannya dapat disebarluaskan;
- (5) JAKIM hendaklah berusaha menambahkan bilangan pengedar terbitannya dan memastikan setiap pengedar tersebut berperanan secara lebih berkesan;
- (6) Para pengedar hendaklah diberi tanggungjawab mengedar terbitan percuma selain mengedarkan terbitan jualan seperti yang diamalkan sekarang;

- (7) JAKIM perlu mengadakan kajian terhadap sistem pengedarannya untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan sistem-sistem tersebut;
- (8) JAKIM perlu memperkemarkan operasi jualan secara langsung yang dilaksanakannya, iaitu jualan melalui kedai bukunya, jualan secara pos dan jualan melalui ekspo atau pameran buku;
- (9) JAKIM perlu menggandakan usaha promosi terbitannya dengan membanyakkan pengiklanan melalui pelbagai saluran. Dalam hal ini saluran pengiklanan sesuatu terbitan hendaklah dikenali pasti supaya sesuai dengan sasaran yang dikehendaki;
- (10) JAKIM perlu memperuntukkan kewangan yang mencukupi bagi membiayai kos promosi;
- (11) JAKIM perlu mengambil setiap peluang saluran pengiklanan yang ada, terutamanya menerusi akhbar, radio dan televisyen untuk mempromosikan terbitannya;
- (12) JAKIM perlu menonjolkan kelainan dalam terbitannya seperti mengadakan ruangan-ruangan tertentu dan menarik supaya orang ramai berminat untuk mendapatkan terbitan JAKIM secara berterusan;
- (13) JAKIM perlu memberi kadar diskaun yang istimewa terhadap pembelian terbitan JAKIM, iaitu antara 10 peratus hingga 40 peratus mengikut amaun tertentu seperti yang pernah diamalkan.

Berdasarkan langkah-langkah yang disarankan itu, urusan pemasaran terbitan media cetak JAKIM dijangka akan dapat ditingkatkan.

4.3. Masalah Peningkatan

Dalam kajian ini didapati pelaksanaan usaha-usaha peningkatan media cetak JAKIM seperti yang telah diuraikan dalam fasal 4.2 di atas akan berhadapan dengan beberapa masalah. Masalah-masalah tersebut dapat dibahagikan kepada dua, iaitu keupayaan JAKIM sebagai sebuah penerbit kerajaan dan wujudnya karenah-karenah birokrasi.

4.3.1. Keupayaan Sebagai Penerbit Kerajaan

JAKIM ialah sebuah jabatan kerajaan. Oleh itu dalam konteks penerbitan media cetak dakwah yang menjadi salah satu aktivitinya, meletakkan JAKIM sebagai sebuah penerbit kerajaan. Sebagai sebuah penerbit kerajaan, JAKIM mempunyai prosedur tertentu yang menghendakinya bergerak mengikut peraturan-peraturan dan keupayaan sebagai sebuah jabatan kerajaan.

Setiap jabatan kerajaan mempunyai matlamat tersendiri. Begitu juga JAKIM yang meletakkan matlamat penerbitan media cetaknya ialah untuk berdakwah. Bagi mencapai matlamat tersebut, JAKIM mempunyai programnya tersendiri. Dalam hubungan ini JAKIM mempunyai kuasa untuk menggubal dasar penerbitannya dan merancang serta melaksanakan aktiviti yang diatur. Segala perancangan dan pelaksanaan program tersebut adalah tertakluk kepada batasan-batasan tertentu seperti keupayaan tenaga kerja, kementerian mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan, tertakluk kepada faktor kewangan, keterikatan dengan faktor masa dan sebagainya.

Objektif penerbitan media cetak JAKIM seperti yang telah ditetapkan, ialah untuk memperkayakan bahan-bahan terbitan berunsur Islam dalam pelbagai bidang bagi membangunkan pemikiran ummah dan menyebarkan dakwah Islam, serta untuk mewujudkan pengurusan penerbitan yang berkesan di JAKIM. Daripada kenyataan ini, tugas yang diperuntukkan kepada Bahagian Penerbitan JAKIM dapat dibahagikan kepada dua, iaitu menerbitkan sebanyak mungkin media cetak dakwah untuk keperluan orang ramai, dan mewujudkan satu bentuk pengurusan yang cekap dan berkesan dalam bidang penerbitan media cetak. Tugas pertama tersebut lebih memperlihatkan sebagai tugas hakiki, iaitu usaha menerbitkan media cetak dengan matlamat untuk membangunkan pemikiran ummah dan menyebarkan dakwah Islam. Manakala tugas yang kedua pula lebih merupakan satu strategi jangka panjang, iaitu mewujudkan kecekapan urusan penerbitan media cetak bagi menjamin kelancaran dan kesinambungan aktiviti tersebut terus menerus.

Sesuatu tugas dan matlamat yang murni dalam sesebuah organisasi perlu disokong oleh semua pihak, terutamanya sumber-sumber organisasi iaitu kewangan, kelengkapan dan maklumat, dan tenaga manusia.¹ Semua sumber ini perlu berada pada kedudukan yang terbaik, sesuai dan mencukupi bagi memudahkan pencapaian matlamatnya. Dalam hubungan kegiatan penerbitan media cetak JAKIM ini, kekurangan-kekurangan yang berlaku terhadap perkara-perkara tersebut menjadi halangan besar kepada usaha peningkatan yang ingin dilaksanakan.

¹Menurut James Stoner dan Charles Wankel, sumber organisasi ada tiga, iaitu kewangan, kelengkapan dan maklumat, dan tenaga manusia. Lihat Stoner (1989): 5.

Manusia adalah sumber organisasi yang paling penting. Dalam organisasi penerbitan JAKIM, kumpulan tenaga manusia yang telah ditetapkan adalah kecil. Terdapat kekurangan dalam jawatan-jawatan yang disediakan sehingga ada jawatan-jawatan yang perlu tidak diwujudkan. Penghadan ini dilakukan supaya sesuai dengan saiz organisasi seperti yang telah ditetapkan. Namun begitu dari sudut untuk meningkatkan aktiviti penerbitan media cetak, ia merupakan satu halangan yang sukar diatasi.

Pada segi kewangan pula, untuk memperkayakan bahan-bahan terbitan berunsur Islam dalam pelbagai bidang mesti memerlukan kewangan yang besar. Dalam hal ini didapati peruntukan yang dibenarkan kepada JAKIM untuk mengusahakan aktiviti berkenaan adalah terbatas. Begitu juga dengan kelengkapan dan maklumat sebagai sumber iringan yang sangat diperlukan. Kelengkapan seperti komputer untuk kerja-kerja aturhuruf, grafik, merekaletak serta penyediaan bahan-bahan rujukan dan perkakasan-perkakasan lain didapati masih belum mencukupi. Dengan demikian JAKIM terpaksa mencari alternatif lain, antaranya menyelesaikan kerja-kerja yang tidak mampu dilakukan itu melalui cara upah kepada pihak-pihak lain. Keadaan ini akan mengakibatkan timbul pula masalah lain iaitu pertambahan dari segi kewangan.

Daripada huraian di atas, dapatlah dibuat kesimpulan bahawa batasan-batasan yang wujud dalam organisasi penerbitan JAKIM selaku sebuah penerbit kerajaan menjadi halangan kepada usaha peningkatan media cetak JAKIM.

4.3.2. Karenah Birokrasi

JAKIM sebagai sebuah jabatan kerajaan mempunyai struktur hierarki yang berdasarkan autoriti formal dan sah. Menurut Max Weber, seorang ahli sosiologi menyifatkan sesebuah organisasi yang berstruktur demikian sebagai suatu birokrasi. Beliau serta beberapa tokoh penulis pengurusan seperti Frederick Taylor dan Henri Fayol berpendapat bahawa organisasi secara ini adalah paling cekap dan efektif. Namun begitu terdapat kritikan daripada tokoh-tokoh pengurusan lain yang menyanggah pendapat itu dengan mendakwa model birokrasi tidak menghasilkan organisasi yang efektif dan menimbulkan berbagai karenah.¹

Berhubung urusan penerbitan media cetak JAKIM, usaha peningkatan yang ingin dilakukan didapati berhadapan dengan karenah-karenah yang wujud dalam organisasi yang boleh disifatkan sebagai karenah birokrasi. Bahagian Penerbitan adalah satu bahagian dalam JAKIM yang diwujudkan khusus untuk mengendalikan urusan penerbitan media cetak. Bahagian ini mempunyai struktur tertentu yang dibentuk oleh kuasa-kuasa tertentu dalam kerajaan. Struktur ini tidak boleh disusun atau diubah sewenang-wenang tanpa mendapat arahan agensi pusat yang mempunyai kuasa. Dalam tempoh hampir 30 tahun JAKIM beroperasi, baru tiga kali struktur itu disusun semula iaitu pada tahun 1974, 1984 dan 1997. Perubahan-perubahan ini pula dikaji secara teliti dan berlaku dalam tempoh waktu yang agak panjang. Dengan demikian peningkatan aktiviti yang ingin dilakukan menjadi sukar disebabkan struktur yang statik atau lambat berkembang.

¹*Ibid.*: 337 - 338.

Pembentukan struktur organisasi yang statik dan lambat berkembang menyebabkan peruntukan kakitangan juga terhad. Dalam Bahagian Penerbitan JAKIM didapati beberapa jawatan penting dalam kerja penerbitan tidak wujud. Usaha penerbitan media cetak memerlukan jawatan-jawatan dan kakitangan yang cukup dan mempunyai kemahiran dalam bidang-bidang tertentu dan khusus.¹ Masalah ini disebabkan oleh kerana semasa kajian penyusunan semula organisasi dilakukan, jawatan-jawatan tertentu dalam tugas penerbitan sebahagiannya dipotong oleh pengurus-pengurus tingkat atasan dalam JAKIM sendiri dan juga agensi pusat yang membuat keputusan. Dalam organisasi birokrasi, lazimnya pengurus tingkat atasan (lebih-lebih lagi dalam organisasi yang berlainan) sering terputus hubungan dengan tingkat bawahan menyebabkan pengetahuan dalam bidang-bidang khusus di peringkat berkenaan tidak dimiliki oleh mereka.² Implikasi daripada itu struktur organisasi Bahagian Penerbitan JAKIM tidak mempunyai jawatan-jawatan penting dalam urusan penerbitan seperti jurutrengkas, pegawai pengiklanan, pegawai promosi, pembaca pruf, penterjemah, kerani stor dan sebagainya seperti yang telah dihuraikan dalam bab tiga dahulu. Hal ini menjadi penghalang kepada usaha peningkatan yang ingin dilakukan.

Dalam sesebuah jabatan yang berstruktur birokrasi juga, para pengurus atasan lebih menumpukan kepada pencapaian matlamat organisasi yang didorong oleh pengetahuan dan kecenderungan yang mereka miliki. Dalam hal ini jika wujud kekurangan kakitangan, jawatan-jawatan penting pada perkiraan mereka sahaja akan diisi oleh calon-calon yang dipilih oleh mereka, manakala jawatan-jawatan yang mereka anggap tidak mendesak akan diberikan prioriti kemudian. Bagi

¹Shukur Lin (1995).

²Stoner (1989): 338.

sesetengah pengurus atasan sesebuah bahagian pula, masing-masing bersaing untuk menempa kemajuan. Dengan itu jika wujud kekosongan jawatan dalam bahagian mereka, mereka sering melobi ketua jabatan untuk mendapatkan kakitangan yang berkebolehan tinggi untuk mengisi jawatan yang kosong tersebut. Dalam hal yang lain pula, jika ada kakitangan yang didapati berprestasi rendah, mereka juga berusaha secara demikian untuk menukarkan kakitangan tersebut ke bahagian lain. Situasi tersebut didapati wujud dalam organisasi JAKIM dan akibatnya ada jawatan yang kosong di Bahagian Penerbitan masih tidak diisi dan sering berlaku pertukaran kakitangan antara bahagian. Keadaan ini pasti menjejaskan peningkatan produktiviti.

Organisasi-organisasi birokrasi yang formal menghadapi kesukaran mengubah tatacara-tatacaranya yang mantap.¹ Hal ini berlaku kepada JAKIM yang juga mempunyai peraturan-peraturan yang perlu dipatuhi. Selaku sebuah jabatan kerajaan yang berorganisasi birokrasi yang formal, JAKIM menghadapi kesukaran mengubah peraturan dan tatacara yang telah ditetapkan yang kadang kala menjadi penghalang kepada keberkesanan usaha yang dilakukan. Contoh yang jelas ialah apabila Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 10, Tahun 1993 dikuatkuasakan, menyebabkan urusan penerbitan menjadi sukar. Hal ini telah dijelaskan dalam bab tiga dahulu.

Demikianlah antara masalah-masalah yang akan menjadi penghalang kepada usaha peningkatan yang mahu dilakukan terhadap penerbitan media cetak JAKIM.

¹ *Ibid.*

Daripada huraian mengenai keperluan usaha peningkatan media cetak JAKIM dalam bab ini, dapat dirumuskan bahawa JAKIM mempunyai cita-cita murni untuk meluaskan sebaran dakwah menerusi penerbitan media cetaknya. Terdapat lima aspek yang perlu diberi perhatian oleh JAKIM dalam usaha untuk meningkatkan lagi aktiviti ini, iaitu pengeluaran, pengurusan, kewangan, persembahan isi dan bentuk fizikal, dan pemasaran. Cadangan-cadangan yang dipaparkan dalam kajian ini adalah berdasarkan kejayaan penerbitan-penerbitan yang telah menempa nama, atau pengalaman penerbit-penerbit yang telah maju dalam bidang ini sama ada di arena tempatan ataupun antarabangsa. Oleh itu JAKIM perlu melakukan usaha-usaha peningkatan seperti yang dicadangkan, supaya aktiviti ini akan mencapai tahap yang lebih baik dan matlamat yang dicitakan akan terlaksana.